# CLIC INFOLEX Project Phase I - Cost Projections for Canadian Law Libraries

## CLIC Advisory Group Report

Prepared by Janet Darby
Under the Direction of CLIC's
INFOLEX Advisory Group

CANADIAN
LEGAL
INFORMATION
CENTRE

CENTRE
CANADIEN
D'INFORMATION
JURIDIQUE

## THANK YOU

The Canadian Legal Information Centre was established in 1973 to improve access to justice through increased access to legal information. CLIC developed valuable services and research of interest to those in the legal information field, including practitioners, law librarians, researchers, academics, policy analysts, teachers and the general public.

The Canadian Legal Information Centre wishes to thank the following for their support of its research and development work throughout the years:

**CLIC's individual and organizational members**

**Our funders including:**

**Governments:** Federal Department of Justice * Newfoundland * Nova Scotia * New Brunswick * Ontario * Prince Edward Island * Québec * Saskatchewan * Alberta * British Columbia * Yukon * Northwest Territories

**Law Societies:** Newfoundland * Nova Scotia * New Brunswick * Prince Edward Island * Le Barreau du Québec * La Chambre des notaires du Québec * Upper Canada * Manitoba * Saskatchewan * Alberta * British Columbia * Yukon * Northwest Territories

**Law Foundations:** Newfoundland * Nova Scotia * New Brunswick * Prince Edward Island * Saskatchewan * Alberta * British Columbia * Yukon * Northwest Territories

**Other Organizations:** Canadian Association of Law Libraries * Canadian Association of Law Teachers * Canadian Bar Association

93-00860/

CLIC's INFOLEX Project - Phase I
Cost Projections for Canadian Law Libraries

This project's report consists of four parts:

- CLIC's Advisory Group Report
- Cost Projections for Law Libraries in Canada
  Price Waterhouse Report for CLIC
- Summary Report: Cost Projections for Law Libraries in Canada
  Price Waterhouse Report for CLIC
- Provincial Profiles: Canada's Law Library Resources 1991

Les rapports suivants sont disponibles en français:

- Le rapport du Comité consultatif du CCIJ
- Le résumé du rapport de Price Waterhouse entrepris pour le CCIJ:
  Provisions des coûts des bibliothèques de droit au Canada.

French versions are available for:

- CLIC's Advisory Group Report
- Summary Report: Cost Projections for Law Libraries in Canada
  Price Waterhouse Report for CLIC

ISBN
0-92148174-8
Copyright 1992
Canadian Legal Information Centre

## ACKNOWLEDGMENTS

**• INFOLEX Advisory Group**

CLIC wishes to acknowledge the imagination, effort, support, and enthusiasm of the INFOLEX Advisory Group. Without the work of these dedicated individuals, INFOLEX would not have accomplished as much as it has. Their contribution to INFOLEX cannot be underestimated. From the initial brainstorming session, to the last revision of the last draft, the Advisors have given generously of their time and knowledge.

Chair, Peter Freeman, Q.C. Secretary Law Society of Alberta

Anne Crocker, Law Librarian, University of New Brunswick
Robert Franson, Professor, University of British Columbia, on leave at the University of Alberta, Faculty of Law
Shih-Sheng Hu, Chief Provincial Law Librarian, Government of Alberta
Lillian MacPherson, Law Librarian, University of Alberta
Maureen B. McCormick, Chief Librarian & Executive Officer B.C. Courthouse Library Society
Michael McGuire, Librarian, Law Society of Saskatchewan Libraries
Ann Rae, Law Librarian, University of Toronto Law Library
Michel Ricard, Responsable de la bibliothèque, Direction générale des affaires législatives, Ministère de la Justice
Liisa Riesen-Tella, Law Librarian, Harper, Grey, Easton
Patricia Young, Law Librarian, McGill University Faculty of Law Library

**• INFOLEX Funders**

CLIC is grateful for the special funding grants we received for this project received from:
Alberta Law Foundation
Law Foundation of British Columbia
Law Foundation of New Brunswick
Ministry of Justice, Quebec
CLIC acknowledges the sustaining support of our funders listed on the verso of the title page.

**• Canada's Law Librarians**

CLIC recognizes the contribution of Canada's law librarians to INFOLEX's success. Providing the data needed by our research team was time consuming. For many librarians, assisting CLIC meant undertaking specialized research in their library's administrative files. We are grateful for their cooperation.

**• CLIC's Research Team**

Gathering, analyzing and producing INFOLEX's data was a cooperative endeavour. Price Waterhouse was selected as CLIC's research consultant and they did an excellent job. There were two principal researchers for Price Waterhouse: Douglas Horton, (Project Manager for Price Waterhouse) and Donald Belfall (now with Western Management Consultants). In addition, data analysis was done by Chris Sansom.

Janet Darby was hired by CLIC as the INFOLEX Project Manager. Her contributions to the development of the project's data, its information gathering activities, and the preparation of reports deserves special recognition. Janet was INFOLEX's liaison with the law library community.

CLIC staff worked long and hard on this project. From the preliminary project description prepared in 1989, to the final copy finished in the Spring of 1992, CLIC staff contributed their ideas and tireless efforts.

To all who helped, thank you.

Gail S. Dykstra
Senior Director Policy and Programs
Canadian Legal Information Centre
April 1992

TABLE OF CONTENTS


| | Page |
|---|---|
| Part I Introduction | |
| Background | 1 |
| Summary of Price Waterhouse Report | 3 |
| Strategic Planning | 7 |
| The Application of Strategic Planning to Law Libraries | 9 |
| Part II Managing The Future | |
| Acquisitions | 11 |
| Library Services | 14 |
| Technology | 17 |
| Resource Sharing & Networking | 21 |
| Role of Users | 24 |
| Part III Conclusion | 27 |
| List of Recommendations | 29 |

CANADIAN LEGAL INFORMATION CENTRE

INFOLEX - PHASE I

Report of CLIC's Advisory Group

# PART I INTRODUCTION

## A. BACKGROUND

### 1. INFOLEX - Phase I

In 1989 the Canadian Legal Information Centre (CLIC) drafted a comprehensive proposal for studying the cost and financing of Canadian law libraries. The study was assigned the name INFOLEX. INFOLEX was an ambitious project that was designed to:

- Project future expenses by analyzing current law library costs,
- Examine the extent of law firm dependence on courthouse and academic law library resources,
- Evaluate the role of research and law library services relative to other parts of the administration of justice, and
- Assess the impact of current funding patterns and the potential of decreased funding on law library services.

CLIC sought funding from a number of Law Foundations and the Province of Quebec. Funds were successfully raised in 1990/91 to begin Phase I. The purpose of Phase I was to create cost projections for the operation and maintenance of law libraries. Specifically, the objectives of Phase I were to:

- Reinforce the value of law libraries and legal information services,
- Project law library costs five to seven years in the future,
- Identify critical factors that affect these costs, and
- Identify ways law libraries and funders can influence these costs.

Phase I began in mid-1991. The Price Waterhouse consulting firm was awarded the contract to gather the data and provide the analyses which would be required to meet the Phase I objectives. Janet Darby, a law library consultant, was hired by CLIC as Project Manager and to undertake research with Price Waterhouse. Price Waterhouse reported on the results of its research in March, 1992. Price Waterhouse's full report is available separately. A brief overview of the findings contained in that report is set out under B, "Summary of Price Waterhouse's Report".

2. CLIC Report

This report is CLIC's response to Price Waterhouse's findings. It is aimed at law librarians. It is also aimed at members of the committees, funding or governing bodies, and parent institutions of Canada's law libraries. Its purpose is to respond to and interpret the facts and issues raised in the Price Waterhouse report. It also recommends a plan of action to those who have a professional and fiscal stake in the future of law libraries.

The contents of this report are divided into three Parts. Part I contains background information on the INFOLEX project, a statement of the purpose of the report, a summary of the Price Waterhouse report, and a brief overview of strategic planning and its application to law libraries.

Part II discusses current law library cost issues and recommends actions for the future. This Part is grouped under five topics: Acquisitions, Library Services, Technology, Resource Sharing and Networking, and the Role of the User. Each topic is further divided into six sub-topics:

- Assumptions - widely held perceptions about the topic, often unquantified or unverified,
- Reality - the actual or real circumstances which may contradict assumptions about the topic,
- Immediate Action - what can be done now to address present circumstances,
- Long Term Initiatives - the actions required over the long term to challenge or verify assumptions and describe and change reality,
- Strategies - how the results of immediate action and long term initiatives can be used strategically to influence the future,
- Summary and Recommendations - a review of the main points covered by the previous sub-topics and a summary of recommendations.

Part III presents a conclusion. Finally, all recommendations contained in the body of the report are gathered together at the end.

## B. SUMMARY OF PRICE WATERHOUSE REPORT

To create cost projections, Price Waterhouse sought to obtain as much data on law library operations as possible, with particular emphasis on financial data. The primary data gathering methods were: 1) the administration of a comprehensive survey questionnaire to four categories of law libraries, and 2) data gathering external to the questionnaire, including background research, focus groups, and interviews with interested parties.

External data gathering activities identified the primary factors affecting law library costs. These included: labour and acquisitions costs, cost recovery or revenue generating initiatives, cost reduction initiatives, historical expenditure patterns, the use of electronic formats, and operations data (i.e. hours of operation, staffing, workload activities, interlibrary loan activities, physical facilities, and the composition of the user groups). Each of these factors was incorporated into the survey questionnaire.

The questionnaire was sent to 227 law libraries representing academic, courthouse/law society, government and private law libraries. Every effort was made to maximize the number of questionnaire returns. The overall response rate was high (just under 75%). However, not all libraries were able to supply the amount and level of detail requested, nor was the information always supplied in a consistent format. To achieve accuracy and consistency, CLIC, Price Waterhouse and Janet Darby reorganized and categorized the data that was supplied. They also developed additional data from other available sources to fill in gaps. Although these were time-consuming procedures, they were necessary to provide as detailed and consistent a body of raw data as possible.

Using all of the data acquired, Price Waterhouse provided as much analysis as possible, to the lowest level of detail possible. Their findings contained two major components: 1) three year historical cost information for law libraries, and 2) cost projections for the next five to seven years.

### 1. Historical Cost Information

The historical cost component charted expenditures over the past three years and the proposed expenditures for the current budget year, by type of library. Using raw expenditure data supplied by some respondents, the consultants were also able to show historical buying patterns, i.e. the categories of publications purchased and the expenditures for those categories. The complete analysis of historical costs is set out in extensive detail, in chart and narrative form, in the Price Waterhouse report.

## 2. Cost Projections

The questionnaire responses and subsequent analyses confirmed that the key costs associated with running a law library were labour and acquisitions costs. Based on the assumptions described under 3, "Assumptions Used for Cost Projections". Price Waterhouse established the following cost projections for the two key cost categories:

- Labour costs for all categories of law libraries will increase by 4.0% per year for the next five to seven years, subject to the assumptions described below.

- The projected annual increase for acquisitions costs over the next five to seven years, given that the assumptions outlined below are in effect, will be as follows:

| | |
|---|---|
| Academic | 11.3 % |
| Courthouse/Law Society | 11.96% |
| Government | 12.8 % |
| Private | 11.6 % |

The above projections include French language law titles published in Canada. When French language titles are excluded, the projected annual increase for acquisitions costs over the next five to seven years will be as follows:

| | |
|---|---|
| Academic | 12.34% |
| Courthouse/Law Society | 13.22% |
| Government | 12.28% |
| Private | 12.48% |

## 3. Assumptions Used for Cost Projections

In order to perform the analyses required to create cost projections, the Price Waterhouse consultants made certain key assumptions. The assumptions were as follows:

Assumption no. 1

That the *status quo* for law libraries will be maintained with respect to funding levels, staffing levels, levels of service and buying patterns (i.e. the percentages of categories of publications purchased and the expenditures for those categories).

Assumption no. 2

That the rate of inflation over the next five to seven years will average 5% per year.

Assumption no. 3

That annual salary levels will approximate current rates of inflation and may be lower depending on the circumstances facing each type of law library.

Assumption no. 4

That the following will not have a major impact on costs:

- Cost containment initiatives,
- Cost recovery and revenue generating activities,
- Interlibrary loan,
- Use of technology,
- Crown copyright, and
- Increase in the number of lawyers.

4. CLIC's Observations on Price Waterhouse Assumptions

Assumption no. 1

It must be emphasized that the Price Waterhouse report does *not* imply that the *status quo* outlined above *will* be maintained. Rather, the assumption is used as a basis for creating cost projections which provide a yardstick against which to measure the cost consequences of change. This study took place during a period of rapid change when many law librarians had already put in place a variety of cost containment initiatives. Unfortunately, it was impossible for Price Waterhouse to quantify the impact of these initiatives, particularly with respect to acquisitions (eg. serials cancellations, decisions to forego purchase).

The Price Waterhouse report states that "significant changes in funding, changes in current levels of service or a combination of changes would result in changes in the cost projections, as law libraries re-evaluate their expenditure programs to meet new funding constraints or increased demands on levels of service" (p. 53). The report also points out that there is a lack of hard data about these variables. Consequently, it is not possible at this time to arrive at a formula to predict the cost consequences of changes to the *status quo*.

However, the report also emphasizes that there will be consequences if changes do occur. Funding cut-backs, for example, will have a major impact on costs and cost projections. The report notes that law libraries attempt to provide high levels of service in spite of funding constraints. These efforts result in hidden costs such as excessive overtime, increasing reliance on interlibrary loan, staff absenteeism and turnover, and low morale. The report warns that these hidden costs cannot continue indefinitely without having a major impact on cost projections.

Assumption nos. 2 and 3

Price Waterhouse used a conservative projection strategy in assessing the future rate of inflation. Because of the variance in rates (from 5% to 1.6% in one year), they assumed a more cautious position and projected a rate of 5%. Projected salary increases are similarly conservative.

Assumption no. 4

As with the assumption concerning maintenance of the *status quo*, this assumption does *not* mean that the factors identified for this assumption *will not* have an impact on costs. While the last two factors (Crown copyright and an increase in the number of lawyers) are outside of the control of law library administrators and the organizations that fund them, the first four describe activities that librarians use on a regular basis to deliver information services in a cost-effective manner. The Price Waterhouse report examines these in some detail. However, based on their analyses, the Price Waterhouse consultants determined that there was not enough conclusive evidence concerning these factors to consider them for the purpose of establishing cost projections.

Changes in any of the factors associated with the above three assumptions *will* have an impact on costs and cost projections. However, it will not be possible to create cost projections without understanding the cost impact that these factors have on law libraries and law library services. For that reason, it is necessary to gather "impact data" which will show what effect any one factor would have on spending and, as corollary, the effect that spending would have on service. That is, any decision relating to a re-allocation of expenditures or cuts in expenditures has a corresponding impact on service which must be quantified. Conversely, any decision to add or cut services will have a corresponding effect on expenditures. Without "impact data", it is difficult to establish accurate cost projections and thereby monitor and affect the cost of doing business (in this case, providing library service).

5. Concluding Observations

By charting historical costs and establishing cost projections, the Price Waterhouse report confirmed two important assumptions about law library costs:

- That the volume and cost of legal information have increased significantly in the recent past, and
- That costs for all categories of law libraries offering their current level of service will increase well above the rate of inflation for the next five to seven years if there are no changes to the *status quo*.

The report also contained observations directly relevant to the fourth objective of INFOLEX - Phase I, that is, identifying ways that funders can influence law library costs. In particular, the consultants reported on the present lack of impact data and the urgent need to collect the financial data and other management information that is necessary to achieve objective number four. One of the aims of this report is to address this objective.

## C. STRATEGIC PLANNING[1]

The way to exercise control over future events is through planning. One particular form of planning which lends itself to implementation by law libraries is strategic planning. The concept of strategic planning is used in this report as an example of how to take control of the future.

What is strategic planning and how can it be applied to law library management? Strategic planning is a process by which a library or institution creates a vision of the future and aims to make that vision a reality. It answers the questions "Where are we going?" and "How will we get there?". The planning process should identify those areas which can be changed as a result of actions initiated by planners. The planners in this case are law librarians, library committee members, and/or funders of law libraries. Strategic planning may have to be implemented at the funding or institutional level, at the library level, at the organizational level (i.e. library associations, funders' associations), or at more than one of these levels at the same time.

---

[1] Information for this heading was derived in part from *Strategic Planning: A How-To-Do-It Manual for Librarians*, by M.E.L. Jacob (New York: Neal-Schuman, 1990). Readers are also referred to *Strategic Planning: A Law Library Management Tool for the 90's*, by Richard A. Danner. (Series: Law Library Information Reports) New York: Glanville, 1991.

Typically, a strategic plan consists of a mission statement, supported by broadly stated goals, specific and measurable objectives, and detailed action plans.

To arrive at a strategic plan, planners must identify and describe the following variables:

- Underlying assumptions,
- The state of the library and/or its parent institution,
- The environment within which the library and/or parent institution operates, and
- Leadership and participation by those who have a stake in managing the future.

The first three variables require data collection and analysis. In the case of the first variable, those involved in the planning process must identify, test and verify those underlying assumptions that are fundamental to library operations. Examples may include assumptions as to who the library's primary users are, what their information needs are, the role of technology in the provision of information services, etc. The next two variables are the current social, economic, political and technological climates, both internal and external, which affect the library and the organization which funds and supports it.

Some of the data required for strategic planning in law libraries is readily available; additional data has been supplied through Phase I of INFOLEX. This report aims to identify the data that still needs to be collected, who should collect the data and how, and what can be done with the data once it is collected.

The final variable, leadership and participation, is necessary for the successful implementation of a strategic plan. This report identifies what kind of leadership is required and who should supply it. It also indicates who should participate.

The final steps in a strategic plan involve setting priorities for its implementation and allocating resources to it, communicating the plan to those affected by it, and finally, continued monitoring and evaluation of the plan.

## D. THE APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING TO LAW LIBRARIES

Law librarians have traditionally undertaken elements of the strategic planning process. They have collected statistics on the size and composition of user groups and collections, on expenditures for collections and salaries, on staff size and on facilities provided. Furthermore, they have demonstrated leadership in effecting change through the implementation of cost containment and revenue generating initiatives and through collaborative efforts such as cooperative cataloguing, contributions to union lists, and establishing interlibrary loan systems and procedures.

These efforts have proved beneficial in the past. However, law libraries are in a transition stage. The information that they have relied on in the past is no longer adequate for managing the future. What's more, the data that has been available provides a very incomplete picture of the real world of legal information. More information and better use of that information is required to meet the needs of the future. Specifically, new information should be acquired and used to:

- Develop cost control strategies,
- Make informed choices and exchanges between service and spending,
- Examine an individual library's service/spending ratios in comparison to other law libraries, and
- Work together with other purchasers of legal information to control costs.

The data to be collected, and the manner in which it can be used strategically, is described in PART II.

## PART II MANAGING THE FUTURE

### A. ACQUISITIONS

#### 1. Assumptions

In the absence of detailed information, certain assumptions about acquisitions costs have persisted. Law book publishers, for example, tend to perpetuate the notion that price increases for law books are in general limited to 1% to 3% above inflation. Law librarians and funding bodies have observed that costs have risen at a higher rate than this and attribute the discrepancy to factors such as the proliferation of legal publications generally, a larger number of releases per subscription, increased duplication, and increased use of the looseleaf format.

#### 2. Reality

The Price Waterhouse report confirmed that price increases for law books have been and will continue to be well above inflation. Law librarians and funding bodies are therefore having to cope with increasing costs for legal information at a time when funds for acquisitions are diminishing. This matter is of critical importance in the long term, but needs to be addressed immediately. Unfortunately, there is insufficient collective and consistent data to understand the many hidden factors which influence acquisitions costs and to fully understand the consequences of cost cuts. As a result, collections are deteriorating in quality, both physically and in terms of collection coverage. Librarians may be forced to choose between allocating resources to new acquisitions, or to preservation of irreplaceable materials.

#### 3. Immediate Action

To maintain current levels of library service, it is recommended that parent institutions and funding bodies support library acquisitions at a level not below the cost increases projected by the Price Waterhouse report. In the meantime, law librarians must continue to explore, develop and implement ways to manage acquisitions costs. This should be done both individually and collectively. Individually, law librarians should:

- Ensure that up-to-date collection development and management policies are in place in their respective libraries.

Collectively, through the Canadian Association of Law libraries (CALL) Statistics Committee, law librarians should:

- Develop national standards for collecting acquisitions cost data by category of publication,
- Track acquisitions costs by establishing a "market basket of goods" for all categories of legal publications, and
- Initiate a price watch on the market basket.

As well, through CALL's Committee on the Preservation Needs of Law Libraries, law librarians should:

- Identify those titles at greatest risk of physical deterioration and make recommendations for their preservation, and
- Investigate the feasibility of establishing a preservation cooperative to assure that Canadian legal materials of enduring value are effectively preserved.

4. Long-Term Initiatives

The data provided to Price Waterhouse for INFOLEX Phase I was sufficient to show actual cost increases at a broad level of detail. It is now necessary to gather more detailed and consistent data to determine the cost of legal information and to influence those costs.

In addition to the above data gathering activities, law librarians should:

a. Establish a dollar value for legal collections:

- Establish a core collection for each type of law library, and
- Track costs for the core collection by type of publication to show where price increases are taking place.

b. Determine the cost consequences of funding cut-backs in acquisitions:

- Establish a "legal bibliographic universe",
- Track the costs of the universe over time,

- Show the value of what is being purchased compared to what could be purchased for each library or each type of library to show the actual and hidden costs of funding cuts,

- Establish a dollar value for the short- and long-term consequences of subscription cancellations and decisions not to purchase, and

- Determine the impact of acquisitions cost cuts on labour costs (eg. measure absenteeism, staff turnover).

c. Measure the relationship between the use of technology and acquisitions costs:

- Track the impact of On-line Public Access Catalogues (OPACs) and other bibliographic databases on collections and user demands, tracking use of individual parts of the collection by type of user,

- Track on-line costs compared to acquisitions costs,

- Track the costs and use of other electronic formats and compare to acquisitions costs,

- Measure the cost/benefit of electronic formats compared to print sources, taking into account labour and physical facilities costs and user satisfaction, and

- Measure the impact of acquisitions cost cuts on the use and costs of technology.

## 5. Strategies

The information acquired through the initiatives described above should be used strategically to:

- Encourage publishers to alter their pricing practices or provide more flexible purchase programs or methods of payment,

- Encourage publishers and/or producers to consider alternate formats for distribution, such as electronic formats,

- Implement resource sharing arrangements, or

- Assess user needs according to the categories of publications analyzed.

Similarly, detailed information about the use and costs (both apparent and hidden) of on-line sources of information will provide librarians and funders with information required to determine:

- If and/or when on-line sources supplement or replace print sources, and
- What implications this has for space, facilities and staff requirements.

### 6. Summary and Recommendations

To maintain current levels of library service, it is recommended that library acquisitions continue to be supported at a level not below the cost increases projected by the Price Waterhouse report. Concurrent with that, law librarians must continue to seek and implement cost control measures.

To achieve this, law librarians need to collect acquisitions cost data. A method must be developed for the standardized collection of data at the national level. Each of the four categories of law libraries must establish unified data collection methods. The data should allow comparisons between libraries and between forms of legal information. These data collection activities must become a part of each library's strategic plan and ultimately a part of the library's day-to-day operations.

## B. LIBRARY SERVICES

### 1. Assumptions

Law librarians and members of library committees, parent institutions and funding bodies, as well as library users, often have differing assumptions about what constitutes an appropriate level of library service. Users often understand the term to mean those things which are most visible. First among these is the provision of the collection itself. Users may also recognize the value of conspicuous services such as reference and research help, and book shelving or circulation control systems, when they are provided. Librarians, on the other hand, take a much wider view of library services since they appreciate the substantial "hidden" or indirect services such as book selection, acquisitions control, binding, looseleaf filing and cataloguing that support the services most evident to library users.

2. Reality

Differing views of what constitutes library services can become problematic when it comes to valuing those services. When the collection is thought of as the primary, if not the only, service it is easy to measure its worth in terms of the dollar value of the books and the volume count.

However, it is no longer possible, or indeed desirable, for a library to meet its service requirements simply by providing a collection. As a consequence, it is far more difficult for libraries today to measure the value of the services they provide. Not only must they try to measure the visible services such as the provision of reference services or interlibrary loans which are, by their very nature, difficult to quantify, but they must also take into account the cost of "hidden" or "support" services. Added to this, law libraries have changed with respect to the way in which services are delivered. For example, the use of both print and on-line resources to answer reference questions has affected both the definition of that service and its cost.

3. Immediate Action

In the short term, it is recommended that law librarians expand the role of CALL's Statistics Committee to include gathering data about public services. It is also recommended that CALL convene a national committee with representatives from each type of library to identify:

i) Types of law library services

Current and potential law library services need to be identified and defined for each category of law library.

ii) Levels of law library services

Levels of service must also be identified and described. Examples might include turnaround time for interlibrary loans or for getting new books on the shelf. The level of cataloguing detail might also be used as a measure. All levels of service, as defined, must be tracked on an annual basis.

iii) Cost recovery and revenue generating initiatives

Cost recovery and revenue generating options must be described and their potential impact on law library costs quantified. The potential role of cost recovery options in the library's strategic plan must be identified. Cost recovery options must be implemented where feasible.

As well, law librarians must continue to aggressively market library services. This will help ensure that library committees, funding bodies and parent institutions are aware of the library's value. Marketing strategies should strive to break down the barriers between technical and public services so that users and funders understand the value of "behind the scenes" services. Library brochures, orientation programs and other marketing tools should be presented from the viewpoint that all library services, ultimately, are for the benefit of the user. Marketing strategies should also demonstrate that the use of trained staff is the most cost-effective method of providing information services.

4. Long Term Initiatives

CALL's examination of law library services should be expanded in the future to encompass the following:

i) Value of law library services

The value of providing law library services must be quantified so that the cost/benefit ratio of particular library services can be calculated. The dollar value of law library services arising from expenditures on collections, staff, technology, etc. must be shown.

ii) Role of Technology

The current and potential impact of technology on the provision of law library services must be examined and described. Attitudes toward technology on the part of funders, librarians and users must be quantified with a view to obtaining information to influence decisions concerning the application of technology. (This is discussed further under II. C. Technology.)

iii) Equality of Access

For publicly funded law libraries, the cost impact of equal access for users must be assessed. The potential impact of stratified access must be examined and quantified. The effect of technology on equal access must also be examined.

iv) On-site and Off-site Users

The impact of providing services to users located outside of the library's physical location must be examined. The role and impact of technology, particularly communications, on services such as document delivery, access to on-line catalogues, and current awareness services must be examined.

5. Strategies

Once library services have been defined and their value measured it will be possible to determine:

- What services should be provided, added, changed or cancelled,
- To whom services should be provided,
- Optimum levels of service to meet user needs and the funding available for them, and
- How costs should be allocated.

6. Summary and Recommendations

To determine the actual cost of library services, their value must be measured. To determine the value, there must be a common definition for each type of library service and an identification of levels within those types. This information can be used for planning purposes; that is, to determine what services should be provided to whom and at what cost.

## C. TECHNOLOGY

Law librarians have been leaders in the use and application of modern technology. On-line catalogues, computer generated indexes, and access to on-line databases, for example, are standard applications in many law libraries. Technology in general and communications in particular have had a profound effect on the development of law libraries and no doubt will continue to influence future developments.

The application and use of technology in law libraries can be divided into two broad categories. There are those applications which are provided directly to the user and those which are concerned with the automation of the library's internal procedures (and from which the user benefits indirectly). The former category includes such services as on-line information retrieval, CD-ROM, and On-line Public Access Catalogues (OPACs). The second category includes such applications as automated accounting, on-line cataloguing, automated acquisitions and serials control, and automated circulation control. While some of the issues discussed below apply to one or the other category, many apply equally to both.

1. Assumptions

The role of technology in libraries is particularly subject to assumptions and perceptions which are not necessarily borne out in reality. Some of the most common ones are:

a. On-line sources of information will replace the traditional law library.

b. Electronic formats are a *less* costly alternative to traditional formats.

c. Electronic formats are a *more* costly alternative to traditional formats.

d. Automation leads to a reduction in staff.

e. The implementation of electronic access to information will solve space problems.

f. Technological applications should be viewed as separate and distinct from other aspects of law library operations.

g. Electronic information services lend themselves readily to cost recovery and revenue generating initiatives.

h. Electronic and paper forms of exactly the same information should be treated differently.

i. The implementation of new technologies is a one-time only activity.

2. Reality

Reality often contradicts these assumptions:

a. On-line sources have not replaced the traditional law library. If anything, they have increased the demand for and use of print materials. This is because users are provided with many more citations to a broader range of materials than is the case with traditional print sources. Furthermore, rather than simply filling a void, electronic formats often increase user expectations to the point where there is increased demand for information generally.

b. The real costs of technology are often hidden. Any savings realized on acquisitions costs may be more than eradicated by increased costs associated with staff time, equipment, physical facilities and communications.

c. Just as the real costs of technology may be hidden, so may the benefits. The implementation of technology may appear costly, but the value added benefits are often not defined and quantified.

d. The implementation and maintenance of technological access to information often requires organizations to increase staff, hire staff with different sets of skills, or at minimum realign responsibilities. In law libraries this may translate into a need for systems staff and trainers to ensure that technology is implemented to advantage.

e. The physical requirements of electronic equipment and its maintenance may create more space problems than are solved by its installation.

f. Technology is often implemented by way of separate or special funding. This distorts its value in relation to other information products and services. Furthermore, this separate identity may hinder the efforts of law library administrators to make the most effective use of all available funds. It also has an impact on the philosophy of equal access to information, an issue which is touched on in Parts II B and E.

g. When electronic information services are used as a basis for cost recovery or revenue generation and other information services are not, the cost and value of all information services, from the users point of view, is distorted. For example, if users are charged for on-line services but not for the use of books, then users will view the former as expensive and the latter as inexpensive. This will affect how and to what extent both on-line and print sources are used. This in turn may cause a misallocation of resources. Finally, it becomes difficult to evaluate all services and to draw comparisons between them.

h. Users may regard sources that are paid for directly as better or more valid than "free" sources.

i. The effective exploitation of technology means that law libraries must continually plan and budget for upgrades to hardware and software or the implementation of entirely new systems.

3. Immediate Action

The Price Waterhouse report concluded that technology would have an impact on law libraries of the future but that there was insufficient data about its potential role upon which to base cost projections. Technology has played an important role in shaping the law library of today, and no doubt will continue to do so. However, its real impact is inadequately understood. Law librarians must develop a method for collecting information relating to the implementation and use of technology in law libraries. The information should be collected at the national level and by type of law library.

It is therefore recommended that the mandate of CALL's Computer-Assisted Legal Research Special Interest Group be expanded to:

- Establish standards against which to measure on-line costs,
- Monitor on-line costs against the standards developed,
- Measure capital costs to purchase equipment and provide physical facilities,
- Measure labour costs associated with providing and maintaining services and equipment, and
- Review differential pricing policies for electronic services and print sources.

4. Long-Term Initiatives

In the long term, law librarians must assume a leadership role with respect to using technology to improve the delivery of legal information services to users. They should:

- Continue to integrate the use of technology with traditional or manual sources and services,
- Identify barriers to the implementation and use of technology (including librarians' attitudes and expectations, user expectations and acceptance, vendor cooperation, and the cost of access and implementation) and actively work to reduce them,
- Identify, help develop and implement new applications that will improve services, and
- Become actively involved in the application of technology in the legal profession generally through the activities of professional associations such as CALL's Computer-Assisted Legal Research Special Interest Group, the Canadian Bar Association (CBA), the Canadian Society for the Advancement of Legal Technology (CSALT), etc.

Several years from now technological applications may become, like salaries, acquisitions and capital costs, a year-to-year budget decision. In the meantime, decisions relating to the purchase and use of technology are a strategic issue which should be undertaken in the context of a long term strategic plan, one which will determine what is available, what can be done with it and how to do it.

5. Strategies

The results of immediate action and long-term initiatives should be used strategically to:

- Encourage governments to make sure that government information in electronic form is made useable and accessible,
- Lobby vendors of electronic products to make needed products available, in formats that can be used, at prices that law libraries can afford,
- Work with CD-ROM producers to develop products and standards,
- Use communications technology to deliver library services within and outside of the library. Such services could include current awareness, interlibrary loan, document delivery, circulation control, etc., and
- Use newer technologies such as electronic imaging for transferring data from print to electronic form.

6. Summary and Recommendations

To show the impact of technology on law library costs, the actual rather than the perceived roles and costs of technology must be measured. It is recommended that the mandate of CALL's Computer-Assisted Legal Research Special Interest Group be expanded to develop standards for measuring on-line costs and to measure other costs associated with the use of technology. This information can then be used by individual libraries to implement and use technology in a cost-effective manner and to influence future technological developments.

## D. RESOURCE SHARING & NETWORKING

1. Assumptions

Resource sharing is vital to the effective provision of library services. The earliest form of resource sharing, interlibrary loan, is still relied upon extensively by all law libraries to meet user needs.

In the absence of objective information, the real impact of resource sharing is not known. The most widely held assumption is that if systems or mechanisms for increased cooperation are developed, then major cost savings can be effected. The extent to which this is true has never been measured. As well, it is often assumed that all items in a cooperating library can be treated equally for the purpose of resource sharing.

2. Reality

Resource sharing is often carried out through formal or, more frequently, informal networking agreements. The resulting library networks often cross funding or jurisdictional boundaries. Cross-borrowing by courthouse libraries from academic libraries, or by private libraries from courthouse libraries, for example, has a major impact on the costs incurred by the participating libraries.

Therefore, while this form of cooperation might benefit one library, it may be at the expense of the users and funders of another library. Furthermore, if a funding cut-back occurs in any one cooperating library, this action may end up costing the other libraries in the network more in the long term than if they had not participated in the resource sharing arrangement at all.

There are other practical limits to resource sharing. For example, it may not be possible for some libraries in a network to share core or high use items. In addition, the actual costs of resource sharing in terms of staff time, equipment and communications costs, and user satisfaction (or dissatisfaction) could potentially outweigh cost savings.

Resource sharing may also distort the value of some sources of information. When interlibrary loan is used for cost recovery, certain high demand items in the collection may acquire an artificially higher value. Conversely, when interlibrary loan charges are incurred and charged back to a client, the cost of the item, and the service required to provide it, is hidden.

3. Short-Term Initiatives

In the short term, law library administrators should be encouraged to communicate immediately on a regional basis to set up experimental book-sharing networks. Before establishing the networks, administrators should meet to discuss potential problems of inequity, collection strengths which should be maintained and enhanced, and to establish a list of those publications which could be classified as shared items. Communications media (i.e. electronic mail), loan protocols etc. should be chosen on an experimental basis. After an agreed upon time, assessment and cost studies should be carried out.

4. Long-Term Initiatives

Price Waterhouse reported that most questionnaire respondents indicated that increased interlibrary loan activities would be required just to hold acquisitions costs to current levels. However, there was no conclusive evidence to show what impact resource sharing generally would have on future law library costs. If resource sharing is to continue to be used as an effective method for controlling costs, then it will be necessary to gather detailed information about individual law library collections and services, examine the potential of existing resource sharing tools and develop new tools, develop cooperative methods for long-range collection development, and undertake formal cooperative arrangements on a contractual basis.

To implement effective long-term resource sharing arrangements, the following steps must be taken:

- Gather data about the nature, extent and use of individual law library collections and services for each type of law library and by geographic location,
- Evaluate the resource sharing potential of shared access to electronic library catalogues such as UTLAS, DOBIS, the INTERNET, individual library OPACs, and local and wide area networks,
- Identify those areas where shared information is absent and develop union lists and other tools (such as NCIP, the North American Collections Inventory Project) to improve shared access,
- Further streamline and standardize communications and interlibrary loan procedures, including enhanced delivery mechanisms,
- Establish networks of libraries, on a contractual basis, to develop and implement resource sharing arrangements,
- Establish minimum service standards which will be binding on members of the network, and
- Evaluate the benefits of resource sharing arrangements against staff and facilities costs.

5. Strategies

Strategic planning for resource sharing must begin at the funding level. This will require parent institutions and funding bodies to forge new links with each other. There should be new alignments based on, for example, geographic proximity. These should have representatives from all categories of law libraries who would meet to discuss and implement cooperative arrangements. Law library administrators must play an active role in initiating and supporting the formation of these links, and in implementing practical resource sharing strategies.

6. Summary and Recommendations

To implement cost-effective resource sharing arrangements, experimental networks based on regions should be established. Additional resource sharing data should be acquired to broaden resource sharing networks. Standards of service must be identified and agreed to by participating libraries. In addition, funding bodies and parent institutions must form new alliances which will contribute to the implementation of resource sharing arrangements on a contractual basis.

## E. ROLE OF USERS

1. Assumptions

Law libraries exist for users. However, the real value of law libraries to users is often not known.

Law librarians believe that they serve users to the best of their abilities. They consistently strive to provide the best level of service within their individual constraints: budget, collection, staff and physical facilities. They endeavour to provide appropriate services to the correct user group. They believe that within the mandated user group each individual must be given equal access and priority of service.

Users assume that a collection will be provided. Beyond that, their assumptions and expectations will vary significantly from user to user and from library to library.

Members of library committees, parent institutions and funding bodies may assume that it is possible to provide different levels of service to different types of users, that services may be withheld entirely from some users, or that some services can be cancelled or withheld without detriment to users.

There are other issues about which individual law librarians and members of library committees, funding bodies and parent institutions may hold differing assumptions. One example is the role of technology in meeting user needs. Some believe that users will embrace technology wholeheartedly while others think that users will always expect or require an intermediary to provide access to electronic information. There are similarly divergent assumptions and opinions about the "user pay" issue. Some believe that users should pay directly for library services while others believe that services should be provided freely and equally to all.

2. Reality

Law library services have not been defined nor has their value to users been measured. As a result, users and funders do not understand the value of library services. In some instances they may not be aware of what librarians can do for them. Unless this deficiency is corrected, it will be perpetuated as libraries rely less on the provision of a collection and more on the provision of services.

3. Immediate Action

To find out what services users require, CALL's Special Interest Groups for each of the four categories of law libraries should develop standard survey tools for conducting user needs assessments by type of library. These tools should be used to gather data about what services are required by each user group.

4. Long-Term Initiatives

To establish long-term control over costs associated with providing services to users, it is necessary to:

- Measure the value of specific library services to the user,
- Calculate what it costs per user to run a law library, and
- Decide how much users do pay and/or should pay for law library services and through what mechanisms.

In addition, to implement cost-effective planning for user needs, funding bodies must have representatives from all categories of law library users and from all applicable geographic locations in order to ensure that representation reflects the full range and diversity of user needs. Librarians must capitalize on the goodwill and loyal following developed with users to forge a partnership with them, and to ensure that their needs are measured and communicated.

5. Strategies

Once the necessary information about user needs and expectations is acquired and communicated, it can be used to make decisions about what services should be provided, who should pay for those services and what payment mechanisms can be implemented.

6. Summary and Recommendations

If law libraries are to serve users in the most cost-effective manner, it is essential to determine what the needs of the user are. CALL's Special Interest Groups for each of the four categories of law libraries should develop standards for conducting user needs assessments. Individual libraries should conduct these assessments based on the standards developed. In the long term, this information gathering should be expanded to determine how much it costs to fulfil those needs, who pays, and how. Finally, the needs of users must be fairly represented through an equitable distribution of memberships on library committees and funding or governing bodies.

## PART III CONCLUSION

The management of law libraries and legal information has reached a critical juncture. Never has there been a greater quantity and variety of information available, never has the need for that information been greater, and never have the resources required to manage these circumstances been under greater strain.

Several groups have an interest in exerting control over the present situation. They are:

- Law library users,
- Publishers and vendors of legal information,
- The funding or governing bodies, or parent institutions, of law libraries, and
- Law librarians.

Each group has its own priorities and requirements. Funding bodies and parent institutions are faced with requests for increased financial support while sources for that support steadily diminish. Law library administrators must try to meet increasing demands for information and services with fewer resources. Law library users must cope with greater quantities and varieties of information. Publishers and vendors must try to stay in business and make a profit during difficult economic times.

The purpose of this report is to make specific recommendations which will help reconcile conflicting demands and give those who have a professional and fiscal stake in law libraries the means with which to exert control over future developments. This can be achieved by acting on the recommendations contained in this report. Failure to do so may mean relinquishing control over the future.

## LIST OF RECOMMENDATIONS

### RECOMMENDATION NO. 1 - ACQUISITIONS

To maintain current levels of library service, it is recommended that library acquisitions continue to be supported at a level not below the cost increases projected by the Price Waterhouse report. Concurrent with that, law librarians must continue to seek and implement cost control measures.

To achieve this, law librarians need to collect acquisitions cost data. A method must be developed for the standardized collection of data at the national level. Each of the four categories of law libraries must establish unified data collection methods. The data should allow comparisons between libraries and between forms of legal information. These data collection activities must become a part of each library's strategic plan and ultimately a part of the library's day-to-day operations.

### RECOMMENDATION NO. 2 - LIBRARY SERVICES

To determine the actual cost of library services, their value must be measured. To determine the value, there must be a common definition for each type of library service and an identification of levels within those types. This information can be used for planning purposes; that is, to determine what services should be provided to whom and at what cost.

### RECOMMENDATION NO. 3 - TECHNOLOGY

To show the impact of technology on law library costs, the actual rather than the perceived roles and costs of technology must be measured. It is recommended that the mandate of CALL's Computer-Assisted Legal Research Special Interest Group be expanded to develop standards for measuring on-line costs and to measure other costs associated with the use of technology. This information can then be used by individual libraries to implement and use technology in a cost-effective manner and to influence future technological developments.

### RECOMMENDATION NO. 4 - RESOURCE SHARING AND NETWORKING

To implement cost-effective resource sharing arrangements, experimental networks based on regions should be established. Additional resource sharing data should be acquired to broaden resource sharing networks. Standards of service must be identified and agreed to by participating libraries. In addition, funding bodies and parent institutions must form new alliances which will contribute to the implementation of resource sharing arrangements on a contractual basis.

## RECOMMENDATION NO. 5 - ROLE OF USERS

If law libraries are to serve users in the most cost-effective manner, it is essential to determine what the needs of the user are. CALL's Special Interest Groups for each of the four categories of law libraries should develop standards for conducting user needs assessments. Individual libraries should conduct these assessments based on the standards developed. In the long term, this information gathering should be expanded to determine how much it costs to fulfil those needs, who pays, and how. Finally, the needs of users must be fairly represented through an equitable distribution of memberships on library committees and funding or governing bodies.

# Projet INFOLEX du CCIJ
## Phase I - Prévisions des coûts pour les bibliothèques de droit canadiennes

---

## Rapport du Comité consultatif du CCIJ

Préparé par Janet Darby
Sous la direction du
Comité consultatif sur INFOLEX
du CCIJ

CANADIAN
LEGAL
INFORMATION
CENTRE

CENTRE
CANADIEN
D'INFORMATION
JURIDIQUE

## REMERCIEMENTS

Le Centre canadien d'information juridique a été établi en 1973 avec la mission d'améliorer l'accès à la justice grâce à un plus grand accès à l'information juridique. Le CCIJ a mis en place de précieux services et moyens de recherche d'un grand intérêt pour ceux qui oeuvrent dans le domaine de l'information juridique dont les avocats et notaires, les bibliothécaires juridiques, les chercheurs, les universitaires, les analystes des politiques, les professeurs et le grand public.

Le Centre canadien d'information juridique désire remercier les organismes suivants pour leur contribution à ses travaux de recherche et développement au cours des ans :

**Membres individuels et organisationnels du CCIJ**

**Nos bailleurs de fonds dont :**

**Gouvernements :** Ministère de la justice du Canada * Terre-Neuve * Nouvelle-Écosse * Nouveau-Brunswick * Ontario * Île-du-Prince-Édouard * Québec * Saskatchewan * Alberta * Colombie-Britannique * Yukon * Territoires du Nord-Ouest

**Sociétés du barreau :** Terre-Neuve * Nouvelle-Écosse * Nouveau-Brunswick * Île-du-Prince-Édouard * Le Barreau du Québec * La Chambre des notaires du Québec * Haut Canada * Manitoba * Saskatchewan * Alberta * Colombie-Britannique * Yukon * Territoires du Nord-Ouest

**Fondations de droit :** Terre-Neuve * Nouvelle-Écosse * Nouveau-Brunswick * Île-du-Prince-Édouard * Saskatchewan * Alberta * Colombie-Britannique * Yukon * Territoires du Nord-Ouest

**Autres organismes :** Association canadienne des bibliothèques de droit * Association canadienne des professeurs de droit * Association du Barreau canadien

Projet INFOLEX du CCIJ - Phase I
Prévisions des coûts pour les bibliothèques de droit canadiennes

Ce rapport de projet est constitué des quatre parties suivantes :

. Rapport du Comité consultatif du CCIJ

. Prévisions des coûts pour les bibliothèques de droit canadiennes
Rapport de Price Waterhouse pour le CCIJ

. Rapport sommaire : Prévisions des coûts pour les bibliothèques de droit canadiennes
Rapport de Price Waterhouse pour le CCIJ

. Profils provinciaux : Ressources des bibliothèques de droit canadiennes en 1991

Les rapports suivants sont disponibles en français :

. Le rapport du Comité consultatif du CCIJ
. Le rapport sommaire de Price Waterhouse pour le CCIJ : Prévisions des coûts des bibliothèques de droit du Canada
. Profil provincial - Québec

On peut acheter des photocopies de ces rapports à la bibliothèque de droit de l'université York, 4700, rue Keele, North York, Ontario, M3J 1P3.

ISBN
0-92148175-6
Copyright 1992
Centre canadien d'information juridique

## REMERCIEMENTS

### . Comité consultatif sur INFOLEX

Le CCIJ désire rendre hommage à l'imagination, aux efforts, à l'appui et à l'enthousiasme du Comité consultatif sur INFOLEX. Sans le travail des membres dévoués de ce Comité, INFOLEX n'aurait pas accompli une tâche aussi importante. On ne peut pas sous-estimer leur contribution à INFOLEX. De la première séance de remue-méninges à la dernière révision de la dernière ébauche, les conseillers n'ont pas ménagé temps et connaissances.

Président, Peter Freeman, c.r., Secrétaire de la Law Society of Alberta

Anne Crocker, bibliothécaire juridique, Université du Nouveau-Brunswick
Robert Franson, professeur à l'Université de la Colombie-Britannique, en congé à la faculté de droit de l'Université de l'Alberta
Shih-Sheng Hu, bibliothécaire juridique en chef de la province, gouvernement de l'Alberta
Lilian MacPherson, bibliothécaire juridique, Université de l'Alberta
Maureen B. MacCormick, bibliothécaire en chef, cadre de direction
B.C. Courthouse Library Society, C.-B.
Michael McGuire, bibliothécaire juridique, bibliothèques de la Law Society of Saskatchewan
Anne Rae, bibliothécaire juridique, bibliothèque de droit de l'Université de Toronto
Michel Ricard, responsable de la bibliothèque , Direction générale des affaires législatives, Ministère de la Justice du Québec
Liisa Riesen-Tella, bibliothécaire juridique, Harper, Grey, Easton
Patricia Young, bibliothécaire juridique, bibliothèque de la faculté de droit de l'Université McGill

### . Bailleurs de fonds d'INFOLEX

Le CCIJ est reconnaissant pour les subventions spéciales que les organismes suivants lui ont accordées :

Law Foundation of Alberta
Law Foundation of British Columbia
Fondation de droit du Nouveau-Brunswick
Ministère de la Justice du Québec

Le CCIJ remercie les bailleurs de fonds énoncés au verso de la page-titre pour leur appui encourageant.

### . Bibliothécaires juridiques du Canada

Le CCIJ reconnaît la contribution des bibliothécaires juridiques du Canada au succès d'INFOLEX. L'obtention et la transmission des données dont avait besoin notre équipe de recherche demandaient beaucoup de temps. Pour de nombreux bibliothécaires, le fait d'aider le CCIJ consistait à entreprendre des recherches spécialisées dans les fichiers administratifs de leur bibliothèque. Nous les remercions pour leur coopération.

## . Équipe de recherche du CCIJ

La collecte, l'analyse et la production des données d'INFOLEX étaient un effort collectif. Le bureau Price Waterhouse a été sélectionné comme expert-conseil en recherche du CCIJ et il a accompli un excellent travail. Deux chercheurs principaux étaient affectés à Price Waterhouse, Douglas Horton (gestionnaire de projet pour Price Waterhouse) et Donald Belfall (maintenant avec Western Management Consultants). De plus, Chris Sansom a réalisé l'analyse des données.

Le CCIJ a engagé Janet Darby en qualité de gestionnaire du projet INFOLEX. Sa contribution à l'établissement des données du projet, ses activités de collecte des données et la préparation de rapports sont dignes d'une reconnaissance particulière. Janet a fait fonction de liaison pour INFOLEX avec la communauté des bibliothécaires de droit.

Le personnel du CCIJ a travaillé longtemps et fort sur ce projet. De la description préliminaire de projet préparée en 1989 à l'exemplaire final terminé au printemps 1992, le personnel du CCIJ, inlassablement, a apporté ses idées et produit des efforts.

À tous ceux qui nous ont aidé, merci.

Gail S. Dykstra
Directrice principale, Politique et Programmes
Centre canadien d'information juridique
Avril 1992

## TABLE DE MATIÈRES


| | | Page |
|---|---|---|
| 1re partie | Introduction | 1 |
| | Historique | 1 |
| | Résumé du rapport de Price Waterhouse | 3 |
| | Planification stratégique | 9 |
| | Application de la planification stratégique aux bibliothèques de droit | 10 |
| 2e partie | Gestion de l'avenir | 13 |
| | Acquisitions | 13 |
| | Services de bibliothèque | 17 |
| | Technologie | 21 |
| | Partage des ressources et établissement de réseaux | 26 |
| | Rôle de l'utilisateur | 29 |
| 3e partie | Conclusion | 33 |
| Liste des recommandations | | 35 |

# CENTRE CANADIEN D'INFORMATION JURIDIQUE

## INFOLEX - PHASE I

## Rapport du Comité consultatif du CCIJ

## 1RE PARTIE INTRODUCTION

### A. HISTORIQUE

#### 1. INFOLEX - Phase I

En 1989, le Centre canadien d'information juridique (CCIJ) a ébauché une proposition complète sur l'étude des coûts et du financement des bibliothèques de droit canadiennes. L'étude a été intitulée INFOLEX. Il s'agissait d'un projet ambitieux conçu dans les buts suivants :

- prévoir les dépenses futures en analysant les coûts actuels des bibliothèques de droit,
- examiner la dépendance des études de droit à l'égard des ressources des palais de justice et des bibliothèques de droit universitaires,
- évaluer le rôle de la recherche et des services de bibliothèque de droit relativement à d'autres parties de l'administration de la justice, et
- évaluer l'incidence des modes de financement actuels et la possibilité d'une diminution des fonds destinés aux services de bibliothèque de droit.

Le CCIJ a cherché à obtenir des fonds auprès d'un certain nombre de fondations de droit et de la province du Québec. En 1990-1991, des fonds ont été recueillis, avec succès, pour entreprendre la phase I. Le but de cette phase était d'établir les prévisions des coûts pour le fonctionnement et l'entretien des bibliothèques de droit. En particulier, les objectifs de la phase I étaient les suivants :

- renforcer la valeur des bibliothèques de droit et des services d'information juridique,
- prévoir les coûts des bibliothèques de droit cinq à sept ans à l'avance,
- cerner les facteurs déterminants qui influent sur ces coûts, et

- déterminer les façons dont les bibliothèques de droit et les bailleurs de fonds peuvent influer sur ces coûts.

La phase I a commencé au milieu de 1991. Le bureau d'expert-conseil Price Waterhouse a obtenu le contrat avec la mission de collecter les données et de fournir les analyses qui seraient nécessaires pour atteindre les objectifs de la phase I. Le CCIJ a engagé Janet Darby, expert-conseil dans le domaine des bibliothèques de droit, en qualité de gestionnaire de projet et l'a chargée d'entreprendre la recherche avec Price Waterhouse. Ce dernier a rendu compte des résultats de sa recherche en mars 1992. Le rapport complet de Price Waterhouse est disponible séparément. On donne un bref aperçu des conclusions contenues dans ce rapport au chapitre B, «Résumé du rapport de Price Waterhouse»

## 2. Rapport du CCIJ

Le présent rapport est la réponse aux conclusions de Price Waterhouse. Il est destiné aux bibliothécaires juridiques. Il est également destiné aux membres des comités, des organismes de financement ou de direction et des établissements parrains des bibliothèques de droit du Canada. Son but est de répondre aux faits et aux questions soulevés dans le rapport de Price Waterhouse, et de les interpréter. Il recommande également un plan d'action à ceux dont les intérêts professionnels et financiers sont liés à l'avenir des bibliothèques de droit.

Le contenu de ce rapport est divisé en trois parties. La première partie contient des informations historiques sur le projet INFOLEX, un énoncé de l'objectif du rapport, un résumé du rapport de Price Waterhouse et un bref aperçu de la planification stratégique et de son application aux bibliothèques de droit.

La deuxième partie traite des questions du coût actuel des bibliothèques de droit et recommande des mesures pour l'avenir. Cette partie présente cinq sujets : Acquisitions, Services de bibliothèque, Technologie, Partage des ressources et établissement de réseaux et Rôle de l'utilisateur. Chaque sujet est subdivisé comme suit :

- Hypothèses - perceptions largement répandues à propos du sujet, souvent non évaluées ou non vérifiées,

- Réalité - circonstances courantes ou réelles qui peuvent être contraires aux hypothèses concernant le sujet,

- Mesure immédiate - ce qui peut être fait maintenant pour répondre aux circonstances présentes,

- Initiatives à long terme - mesures nécessaires à long terme pour contester ou vérifier les hypothèses et décrire et changer la réalité,

- Stratégies - comment les résultats des mesures immédiates et des initiatives à long terme peuvent être utilisés, sur le plan stratégique, pour influer sur l'avenir,

- Résumé et recommandations - examen des principaux points traités couverts par les sujets secondaires précédents et résumé des recommandations.

La troisième partie présente une conclusion. En dernier lieu, toutes les recommandations contenues dans le corps du rapport sont regroupées à la fin.

## B. RÉSUMÉ DU RAPPORT DE PRICE WATERHOUSE

Afin d'établir les prévisions des coûts, Price Waterhouse a cherché à obtenir autant de données sur les opérations des bibliothèques de droit que possible, en insistant particulièrement sur les données financières. Les principales méthodes de collecte des données étaient les suivantes : 1) l'envoi d'un questionnaire complet d'enquête auprès de quatre catégories de bibliothèques de droit, et 2) la collecte de données indépendamment du questionnaire, y compris la recherche historique, les groupes d'étude organisationnelle et les entrevues avec les parties intéressées.

Les activités externes de collecte des données ont permis de cerner les principaux facteurs touchant les coûts des bibliothèques de droit. Ces facteurs comprenaient les coûts de la main-d'oeuvre et des acquisitions, le recouvrement des coûts ou les initiatives générant des recettes, les initiatives de réduction des coûts, les types de dépenses historiques, l'utilisation de moyens électroniques et les données sur les activités (c'est-à-dire heures de fonctionnement, dotation en personnel, volume de travail, activités de prêt entre bibliothèques, installations physiques et composition des groupes d'utilisateurs). Chacun de ces facteurs a été incorporé au questionnaire d'enquête.

On a envoyé le questionnaire à 227 bibliothèques de droit qui représentaient des universités, des sociétés du barreau et des palais de justice, le gouvernement et le secteur privé. On s'est évertué à obtenir le maximum de réponses au questionnaire. Le taux global de réponse a été élevé (presque 75 pour 100). Cependant, certaines bibliothèques n'ont pas pu fournir la quantité et le niveau de détails requis, et l'information n'a pas non plus toujours été présentée de façon conforme. Afin

d'établir une information exacte et conforme, le CCIJ, Price Waterhouse et Janet Darby ont réorganisé et classé par catégories les données fournies. Ils ont également établi des données additionnelles provenant d'autres sources disponibles afin de combler les lacunes. Bien que ces méthodes prennent du temps, ils devaient fournir un ensemble de données brutes aussi détaillées et conformes que possible.

En utilisant toutes les données obtenues, Price Waterhouse a produit une analyse aussi complète que possible au niveau de détail le plus élevé possible. Ses conclusions contenaient deux éléments importants : 1) une information historique de trois ans pour les bibliothèques de droit, et 2) les prévisions des coûts pour les cinq à sept prochaines années.

1. Information sur les coûts historiques

L'élément des coûts historiques dresse le tableau des dépenses au cours des trois dernières années et des dépenses proposées pour l'année budgétaire courante par type de bibliothèque. D'après les données brutes sur les dépenses fournies par certains répondants, les experts-conseils ont également été en mesure d'indiquer les types d'achats historiques, c'est-à-dire les catégories de publications achetées et les dépenses pour ces catégories. L'analyse complète des coûts historiques est indiquée en détails, sous forme de tableau et de description, dans le rapport de Price Waterhouse.

2. Prévisions des coûts

Les réponses au questionnaire et les analyses subséquentes ont confirmé que les coûts principaux associés à l'exploitation d'une bibliothèque de droit étaient les coûts de la main-d'oeuvre et des acquisitions. D'après les hypothèses décrites au paragraphe 3, «Hypothèses utilisées pour les prévisions des coûts», Price Waterhouse a établi les prévisions des coûts suivantes pour les deux catégories de coûts principaux :

. Les coûts de la main-d'oeuvre pour toutes les catégories de bibliothèques de droit augmenteront de 4 pour 100 par année pour les cinq à sept prochaines années, selon les hypothèses décrites ci-dessous.

. L'augmentation annuelle prévue pour les coûts des acquisitions pour les cinq à sept prochaines années, à supposer que les hypothèses mentionnées ci-dessous sont effectives, est la suivante :

| | |
|---|---|
| Universités | 11,3 pour 100 |
| Palais de justice/ sociétés du barreau | 11,96 pour 100 |
| Gouvernement | 12,8 pour 100 |
| Secteur privé | 11,6 pour 100 |

Les prévisions ci-dessus comprennent les ouvrages de droit en français qui sont publiés au Canada. Lorsque les ouvrages en français sont exclus, l'augmentation annuelle prévue pour les coûts des acquisitions pour les cinq à sept prochaines années est la suivante :

| | |
|---|---|
| Universités | 12,34 pour 100 |
| Palais de justice/ sociétés du barreau | 13,22 pour 100 |
| Gouvernement | 12,28 pour 100 |
| Secteur privé | 12,48 pour 100 |

3. Hypothèses utilisées pour les prévisions des coûts

Afin de réaliser les analyses requises pour établir les prévisions des coûts, les experts-conseils de Price Waterhouse se sont assurés de certaines hypothèses importantes. Ces hypothèses étaient les suivantes :

Hypothèse n° 1

Que le *statu quo* pour les bibliothèques de droit sera maintenu en ce qui a trait aux niveaux de financement, aux niveaux de dotation en personnel, aux niveaux de service et aux types d'achats (c'est-à-dire les pourcentages de catégories de publications achetées et les dépenses pour ces catégories).

Hypothèse n° 2

Que le taux d'inflation au cours des cinq à sept prochaines années sera en moyenne de 5 pour 100 par an.

Hypothèse n° 3

Les niveaux de salaire annuel seront proches des taux actuels d'inflation et qu'ils pourront être plus bas selon les circonstances dans lesquelles se trouve chaque type de bibliothèque de droit.

Hypothèse n° 4

Que les facteurs suivants n'auront pas un effet important sur les coûts :

- coûts des mesures de compression des coûts
- recouvrement des coûts et activités générant des recettes,
- prêts entre bibliothèques,
- utilisation de la technologie,
- droits d'auteur de la Couronne, et
- augmentation du nombre d'avocats.

4. Observations du CCIJ sur les hypothèses de Price Waterhouse

Hypothèse n° 1

On doit souligner le fait que le rapport de Price Waterhouse *ne* laisse *pas* entendre que le *statu quo* susmentionné *sera* maintenu. On utilise plutôt l'hypothèse comme une base pour l'établissement de prévisions des coûts qui fournit un moyen de mesurer les conséquences financières du changement. Cette étude à eu lieu pendant une période de changement rapide lorsque de nombreux bibliothécaires juridiques avaient déjà mis en place diverses mesures de compression des coûts. Malheureusement, il s'est avéré impossible pour Price Waterhouse d'évaluer l'incidence des ces mesures, particulièrement en ce qui concerne les acquisitions (par exemple annulations de périodiques, décision de renoncer à des achats).

Le rapport de Price Waterhouse stipule que «d'importants changements dans le financement, dans les niveaux de service actuels, ou dans une combinaisons de ceux-ci, entraîneraient des changements dans les prévisions des coûts, étant donné que les bibliothèques de droit réévaluent leurs programmes de dépenses afin de répondre aux nouvelles contraintes budgétaires ou aux demandes accrues concernant

les niveaux de service» (p. 53). Le rapport souligne également un manque de données de base sur ces variables. Par conséquent, il est impossible à ce stade d'arriver à une formule permettant de prédire les conséquences financières des changements au *statu quo*.

Toutefois, le rapport souligne également qu'il y aura des conséquences si les changements se produisent. Des compressions dans le niveau de financement, par exemple, aura une incidence importante sur les coûts et les prévisions des coûts. Le rapport signale que les bibliothèques de droit tentent de fournir des niveaux élevés de service malgré les contraintes financières. Ces efforts résultent en des coûts cachés comme des heures supplémentaires excessives, une dépendance accrue aux prêts entre bibliothèques, l'absentéisme et le roulement du personnel, et un moral bas. Le rapport nous avertit que ces coûts cachés ne peuvent pas se poursuivre indéfiniment sans avoir un effet marqué sur les prévisions des coûts.

Hypothèses n° 2 et 3

Price Waterhouse a appliqué une stratégie conservatrice de prévision dans l'évaluation des futurs taux d'inflation. Compte tenu de la variation des taux (de 5 à 1,6 pour 100 en une année), Price Waterhouse a supposé une position plus prudente et a prévu un taux de 5 pour 100. Les augmentations salariales prévues sont également conservatrices.

Hypothèse n° 4

Comme dans le cas de l'hypothèse concernant le maintien du *statu quo*, cette hypothèse *ne* signifie *pas* que les facteurs déterminés pour cette hypothèse *n'*auront *pas* une incidence sur les coûts. Alors que les deux derniers facteurs (droits d'auteur de la Couronne et augmentation du nombre d'avocats) soient indépendants de la volonté des administrateurs des bibliothèques de droit et des organismes qui les financent, les quatre premiers décrient les mesures que les bibliothécaires prennent régulièrement pour assurer les services d'une façon rentable. Le rapport de Price Waterhouse étudie ces points en détails. Cependant, d'après leurs analyses, les experts-conseils de Price Waterhouse ont conclu qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves concluantes à propos de ces facteurs pour en tenir compte pour l'établissement des prévisions des coûts.

Les changements dans un des facteurs associés aux trois hypothèses susmentionnées *auront* une incidence sur les coûts et les prévisions des coûts. Il sera toutefois impossible d'établir les prévisions des coûts sans comprendre l'incidence financière que ces facteurs produisent sur les bibliothèques de droit et les services qu'elles assurent. Pour cette raison, il est nécessaire de recueillir les «données sur l'incidence» qui indiquent quel effet un de ces facteur produira sur les dépenses et, par conséquent, l'effet que ces dépenses produiront sur le service. C'est-à-dire que toute décision concernant une réaffectation des dépenses ou des compressions budgétaires a une incidence correspondante sur le service qui doit être évaluée. Inversement, toute décision d'ajouter ou de retrancher des services produira un effet correspondant sur les dépenses. Sans «données sur l'incidence», il est difficile d'établir des prévisions de coûts précises et ainsi, de surveiller les coûts des activités commerciales (dans le cas présent, fournir des services de bibliothèque), et d'influer sur ces coûts.

## 5. Observations finales

En dressant le tableau des coûts historiques et en établissant les prévisions des coûts, le rapport de Price Waterhouse a confirmé deux importantes hypothèses concernant les coûts des bibliothèques de droit :

- le volume et le coût de l'information juridique ont fortement augmenté récemment, et

- les coûts pour toutes les catégories de bibliothèques de droit offrant leur niveau courant de service augmentera en passant largement au-dessus du taux d'inflation pour les cinq à sept prochaines années s'il n'y a pas de changements au *statu quo*.

Le rapport présente également des observations touchant le quatrième objectif de la phase I d'INFOLEX, c'est-à-dire déterminer les moyens par lesquels les bailleurs de fonds peuvent influer sur les coûts des bibliothèques de droit. En particulier, les experts-conseils ont signalé l'absence de données sur l'incidence et le besoin impérieux de recueillir des données financières et d'autres informations sur la gestion qui sont nécessaires pour atteindre le quatrième objectif. Un des buts du présent rapport est d'examiner cet objectif.

## C. PLANIFICATION STRATÉGIQUE[1]

La planification est le moyen qui permet d'exercer une surveillance des événements futurs. Un forme particulière de planification qui donnerait matière à mise en oeuvre est la planification stratégique. Le principe de planification stratégique est utilisé dans ce rapport comme exemple de la façon de prendre le contrôle de l'avenir.

Qu'est-ce que la planification stratégique et comment peut-elle être appliquée à la gestion des bibliothèques de droit? Il s'agit d'un processus grâce auquel une bibliothèque ou un établissement crée une vision de l'avenir et s'attache à la concrétiser. Il répond aux questions suivantes, «Où allons-nous?» et «Comment y parviendrons-nous?». Les processus de planification doit cerner les secteurs qui peuvent être modifiés par suite de mesures prises par les planificateurs. Ces derniers, dans ce cas, sont les bibliothécaires juridiques, les membres des comités de bibliothèque et/ou les bailleurs de fonds des bibliothèques de droit. La planification stratégique peut devoir être mise en oeuvre au niveau financier ou institutionnel, au niveau de la bibliothèque, au niveau organisationnel (c'est-à-dire associations de bibliothèques, associations de bailleurs de fonds), ou à plusieurs de ces niveaux simultanément.

Habituellement, un plan stratégique est constitué d'un énoncé de mission, appuyé par des buts définis globalement, des objectifs spécifiques et mesurables, et des plans d'action détaillés.

Pour fixer un plan stratégique, les planificateurs doivent déterminer et décrire les variables suivantes :

- les hypothèses sous-jacentes,
- la situation de la bibliothèque et/ou de l'établissement parrain,
- le milieu dans lequel la bibliothèque et/ou de l'établissement parrain fonctionnent, et
- le leadership et la participation des parties intéressées à la gestion de l'avenir.

---

1 L'information utilisée pour ce chapitre est tirée en partie de *Strategic Planning: A How-To-Do-It Manual for Librarians*, par M.E.L. Jacob (New York : Neal-Schuman, 1990). Les lecteurs peuvent également se reporter à *Strategic Planning: A Law Library Management Tool for the 90's*, par Richard A, Danner. (Périodiques : Rapports documentaires des bibliothèques de droit) New York : Glanville, 1991.

Les trois premières variables demandent la collecte et l'analyse de données. Dans le cas de la première variable, les personnes engagées dans le processus de planification doivent déterminer, tester et vérifier les hypothèses sou-jacentes qui sont à la base des activités de bibliothèque. On peut citer comme exemples les hypothèses concernant les principaux utilisateurs des bibliothèques, leurs besoins en matière d'information, le rôle de la technologie dans la prestation des services d'information, etc. Les deux variables suivantes sont les conditions sociales, économiques, politiques et technologiques actuelles, tant sur le plan interne qu'externe, qui influent sur la bibliothèque et sur l'organisme qui la finance et l'appuie.

Certaines des données requises pour la planification stratégique dans les bibliothèques de droit peuvent être obtenues facilement; la phase I d'INFOLEX a fourni des données supplémentaires. Le but du présent rapport consiste à cerner les données qui doivent encore être collectées, à déterminer qui doit s'en charger et comment, et à établir ce qu'on peut faire des données après leur collecte.

La dernière variable, leadership et participation, est nécessaire pour le succès de la mise en oeuvre d'un plan stratégique. Le présent rapport décrit le type de leadership requis et ceux qui devrait l'assurer. Il indique également ceux qui devraient participer.

Les étapes finales d'un plan stratégique comportent l'établissement des priorités pour sa mise en oeuvre et l'affectation des ressources à son effet, la communication du plan à ceux qu'il touche et, en dernier lieu, la surveillance et l'évaluation permanentes du plan.

## D. APPLICATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AUX BIBLIOTHÈQUES DE DROIT

Les bibliothécaires juridiques ont traditionnellement entrepris des éléments du processus de planification stratégique. Ils ont recueilli des statistiques sur la dimension et la composition des groupes d'utilisateurs et des collections, sur les dépenses consacrées aux collections et aux salaires, sur l'importance du personnel et sur les installations fournies. En outre, ils ont fait preuve de leadership en apportant des changements par la mise en oeuvre de mesures de compressions des coûts et de création de recettes et par des efforts de collaboration comme le catalogage coopératif, les contributions aux listes syndicales, et en établissant des systèmes et des procédés de prêt entre bibliothèques.

Ces efforts se sont avérés avantageux par le passé. Toutefois, les bibliothèques de droit traversent une période de transition. L'information sur laquelle les bibliothèques de droit se fondaient autrefois ne convient plus à la gestion de l'avenir. De plus, les données dont on disposait brossent un tableau très incomplet du milieu réel de l'information juridique. Davantage d'informations et une meilleure utilisation de celles-ci sont nécessaires pour répondre aux besoins futurs. En particulier, la nouvelle information doit être acquise et utilisée aux fins suivantes :

- élaborer des stratégies de contrôle des coûts,
- effectuer des choix et des échanges avisés entre les services et les dépenses,
- examiner le rapport service/dépenses d'une bibliothèque particulière comparativement à d'autres bibliothèques de droit, et
- travailler en collaboration avec d'autres acheteurs d'informations afin de réduire les coûts.

Les données qui doivent être recueillies, et la façon dont elles peuvent être utilisées sur le plan stratégique, sont décrites dans la deuxième partie.

## 2E PARTIE GESTION DE L'AVENIR

### A. ACQUISITIONS

#### 1. Hypothèses

Compte tenu de l'absence d'information détaillée, certaines hypothèses à propos des coûts des acquisitions ont persisté. Les éditeurs d'ouvrages juridiques, par exemple, ont eu tendance à entretenir l'idée que les augmentations de prix sont généralement limitées entre 1 et 3 pour 100 au-dessus du taux d'inflation. Les bibliothécaires juridiques et les membres des organismes de financement ont observé que les coûts ont augmenté à un taux supérieur à ce pourcentage et attribue l'écart à des facteurs tels que la prolifération de publications juridiques en général, un nombre plus important de publications par abonnement, davantage de dédoublement, et une utilisation accrue de la présentation en feuilles mobiles.

#### 2. Réalité

Le rapport de Price Waterhouse a confirmé que les augmentations de prix des ouvrages juridiques ont été et continueront à être nettement au-dessus du taux d'inflation. Les bibliothécaires juridiques et les organismes de financement doivent donc faire face à des coûts croissants pour l'information juridique dans une période où les fonds affectés aux acquisitions diminuent. Cette question revêt une importance capitale à long terme, mais il faut répondre aux besoins immédiatement. Malheureusement, il n'y a pas suffisamment de données collectives et uniformes pour comprendre les nombreux facteurs cachés qui influent sur les coûts des acquisitions et pour saisir parfaitement les conséquences des réductions de coûts. En conséquence, la qualité des collections se détériore, tant pour ce qui est du plan physique que de l'étendue des domaines qu'elles traitent. Les bibliothécaires peuvent être obligés de choisir entre l'affectation de ressources à de nouvelles acquisitions et la préservation de documents irremplaçables.

#### 3. Mesure immédiate

Afin de maintenir les niveaux actuels des services de bibliothèque, on recommande que les établissements parrains et les organismes de financement appuient les acquisitions de bibliothèque à un niveau qui n'est pas inférieur aux augmentations de coûts prévues par le rapport de Price Waterhouse. Dans l'intervalle, les bibliothécaires juridiques doivent continuer à envisager, élaborer et mettre en oeuvre de nouveaux moyens de gérer les coûts des acquisitions.

Cela doit être fait aux plans individuel et collectif. Individuellement, les bibliothécaires juridiques doivent :

- veiller à ce que les politiques récentes d'élaboration et de gestion des collections soient en place dans leurs bibliothèques respectives.

Collectivement, par le biais du Comité des statistiques de l'Association canadienne des bibliothèques de droit (ACBD), les bibliothécaires juridiques doivent :

- établir des normes nationales pour la collecte de données sur les coûts des acquisitions par catégorie de publication,

- suivre les coûts des acquisitions en constituant une séléction représentative normalisée pour toutes les catégories de publications juridiques, et

- entreprendre une surveillance des prix sur la séléction représentative.

De même, par le biais du Comité de l'ACBD sur les besoins en matière de préservation des bibliothèques de droit, les bibliothécaires juridiques doivent :

- déterminer les ouvrages qui courent les plus grands risques de détérioration physique et formuler des recommandations pour leur préservation, et

- étudier la possibilité d'établir un système de préservation coopératif afin d'assurer que les documents juridiques canadiens de valeur durable sont effectivement préservés.

4. Initiatives à long terme

Les données fournies à Price Waterhouse pour la phase I d'INFOLEX étaient suffisantes pour révéler les augmentations de coûts réelles à un niveau global de détail. Il est maintenant nécessaire de collecter davantage de données détaillées et uniformes pour déterminer le coût de l'information juridique et pour influer sur ces coûts.

Outre les activités de collecte des données susmentionnées, les bibliothécaires juridiques doivent :

a. Établir la valeur en dollars de leurs collections juridiques :

- établir une collection centrale pour chaque type de bibliothèque de droit, et
- suivre les coûts pour la collection centrale par type de publication afin de montrer où les augmentations de prix se produisent.

b. Déterminer les conséquences financières des compressions budgétaires dans les acquisitions :

- établir un «univers bibliographique juridique»,
- suivre les coûts de l'univers au cours du temps,
- indiquer la valeur de ce qui est acheté par rapport à ce qui pourrait être acheté pour chaque bibliothèque ou type de bibliothèque afin de montrer les coûts réels et les coûts cachés des réductions financières,
- établir la valeur en dollars correspondant aux conséquences à court terme et à long terme des annulations d'abonnement et des décisions de ne pas acheter, et
- déterminer l'incidence des réductions financières des acquisitions sur les coûts de la main-d'oeuvre (par exemple, évaluation de l'absentéisme, roulement du personnel).

c. Évaluer la relation entre l'utilisation de la technologie et les coûts des acquisitions :

- suivre l'incidence des Catalogues d'accès public en ligne (CAPEL) et d'autres bases de données bibliographiques sur les collections et les demandes des utilisateurs en suivant l'utilisation des parties individuelles des collections par type d'utilisateurs,

- suivre les coûts en ligne par rapport aux coûts des acquisitions,

- suivre les coûts et l'utilisation des autres formats électroniques par rapport aux coûts des acquisitions,

- évaluer les coûts/avantages des formats électroniques par rapport aux sources imprimées en tenant compte des coûts de la main-d'oeuvre et des installations physiques et de la satisfaction des utilisateurs, et

- évaluer l'incidence des réductions budgétaires des acquisitions sur l'utilisation et les coûts de la technologie.

## 5. Stratégies

L'information obtenue grâce aux initiatives décrites ci-dessus devrait servir stratégiquement à :

- encourager les éditeurs à modifier leurs méthodes d'établissement des prix ou à fournir des programmes d'achat ou des modes de paiement plus flexibles,

- encourager les éditeurs et/ou les producteurs à envisager d'autres formats de distribution, comme les formats électroniques,

- mettre en place des ententes de partage des ressources, ou

- évaluer les besoins des utilisateurs selon les catégories de publications analysées.

De la même façon, un information détaillée sur l'utilisation et les coûts (apparents et cachés) des sources en ligne d'information fourniront aux bibliothécaires et aux bailleurs de fonds l'information requise pour déterminer :

- si et/ou quand les sources en ligne complètent ou remplacent les sources imprimées, et

- quelles incidences cela produit-il sur les exigences en matière d'espace, d'installations et de personnel.

### 6. Résumé et recommandations

Afin de maintenir les niveaux actuels des services de bibliothèque, on recommande que les acquisitions de bibliothèque soient encore appuyées à un niveau qui n'est pas inférieur aux augmentations de coût prévues par le rapport de Price Waterhouse. Conjointement, les bibliothécaires juridiques doivent continuer à chercher et mettre en oeuvre des mesures de contrôle des coûts.

À cette fin, les bibliothécaires juridiques doivent collecter les données sur les coûts des acquisitions. Il faut mettre au point une méthode de normalisation de la collecte des données au niveau national. Chacune des quatre catégories de bibliothèques de droit doit établir des méthodes unifiées de collecte des données. Les données doivent permettre d'établir des comparaisons entre les bibliothèques et entre les formes d'information juridique. Ces activités de collecte des données doivent faire partie du plan stratégique de chaque bibliothèque et en fin de compte, faire partie des activités quotidiennes des bibliothèques.

## B. SERVICES DE BIBLIOTHÈQUE

### 1. Hypothèses

Les bibliothécaires juridiques et les membres des comités de bibliothèque, des établissements parrains et des organismes de financement, de même que les utilisateurs des bibliothèques, ont souvent des idées différentes sur ce qui constitue un niveau approprié de service de bibliothèque. Les utilisateurs évaluent fréquemment le service en fonction des choses les plus visibles. La première de ces choses est la fourniture de la collection même. Les utilisateurs peuvent également reconnaître la valeur des services manifestes comme l'aide à la consultation et à la recherche, et la garniture des rayons de livres ou les systèmes de contrôle de la circulation, lorsque ces services sont fournis. D'autre part, les bibliothécaires ont une idée beaucoup plus large des services de bibliothèque étant donné qu'ils apprécient les importants services «cachés» ou indirects comme la sélection des ouvrages, le contrôle des acquisitions, la reliure, le classement à feuilles mobiles et le catalogage, qui soutiennent les services plus évidents pour les utilisateurs des bibliothèques.

### 2. Réalité

Les différents points de vue sur ce qui constitue les services de bibliothèque peuvent soulever des problèmes lorsqu'il faut évaluer ces services. Lorsqu'on estime que la collection est le principal, voire l'unique service, on

peut facilement évaluer sa valeur en fonction de la valeur monétaire des livres et du nombre de volumes.

Cependant, il n'est plus possible, et en fait ni même souhaitable, pour une bibliothèque de répondre à ces besoins en matière de service simplement en offrant une collection. Par conséquent, il est beaucoup plus difficile de nos jours pour les bibliothèques d'établir la valeur des services qu'ils fournissent. Ils doivent non seulement évaluer les services visibles comme la prestation de services de référence ou de prêts entre bibliothèques qui sont, par leur nature même, difficile à mesurer, mais ils doivent en outre tenir compte des coûts des services «cachés» ou services «de soutien». En plus de cela, les bibliothèques de droit ont changé en ce qui a trait au moyen d'assurer ces services. Par exemple, l'utilisation de sources imprimées et informatisées pour répondre aux demandes de référence a influé sur la définition de ce service et sur son coût.

3. Mesure immédiate

À court terme, on recommande que les bibliothécaires juridiques étendent le rôle du Comité des statistiques de l'ACBD de façon à inclure la collecte des données sur les services au public. On recommande également que l'ACBD réunisse un comité national avec des représentants de chaque type de bibliothèque afin de déterminer les points suivants :

i) Types de services de bibliothèque de droit

Les services actuels et éventuels des bibliothèques de droit doivent être cernés et définis pour chaque type de bibliothèque de droit.

ii) Niveaux de services de bibliothèque de droit

On doit également cerner et définir les niveaux de service. On peut citer en exemple le délai d'exécution pour les prêts entre bibliothèques ou pour l'obtention de nouveaux livres sur les rayons. Le niveau de détail de catalogage peut également servir de mesure. Tous les niveaux de service tels qu'ils sont définis doivent être suivis sur une base annuelle.

iii) Recouvrement des coûts et les mesures de création de recettes

On doit décrire les options de recouvrement des coûts et de création de recettes et leur incidence possible sur les coûts établis des bibliothèques de droit. On doit cerner le rôle potentiel des options de recouvrement des coûts dans le plan

stratégique des bibliothèques. Il faut mettre les options de recouvrement en application dans la mesure du possible.

De même, les bibliothécaires juridiques doivent continuer à commercialiser activement les services de bibliothèque. Cela contribuera à assurer que les comités de bibliothèque, les organismes de financement et les établissements parrains sont conscients de la valeur des bibliothèques. Les stratégies de commercialisation devraient viser à éliminer les barrières existant entre les services techniques et publics, de manière à ce que les utilisateurs et les bailleurs de fonds comprennent la valeur des services «en coulisse». Les brochures de bibliothèque, les programmes d'orientation et les autres outils de commercialisation devraient être présentés en fonction de l'idée que tous les services de bibliothèque, en fin de compte, sont au profit de l'utilisateur. Les stratégies de commercialisation devraient également prouver que l'utilisation d'un personnel formé représente la méthode la plus rentable de prestation de services d'information.

4. Initiatives à long terme

L'examen par l'ACBD des services de bibliothèque de droit doit être étendu à l'avenir afin d'englober les points suivants :

i) Valeur des services de bibliothèque de droit

On doit mesurer la valeur de la prestation des services de bibliothèque de droit de façon à pouvoir calculer le rapport coût-avantage de services particuliers de bibliothèque. Il faut indiquer la valeur monétaire des services de bibliothèque de droit résultant des dépenses pour les collections, le personnel, la technologie, etc.

ii) Rôle de la technologie

On doit examiner et décrire l'incidence actuelle et éventuelle de la technologie sur la prestation des services de bibliothèque de droit. Il faut évaluer les attitudes des bailleurs de fonds, des bibliothécaires et des utilisateurs à l'égard de la technologie, en vue d'obtenir de l'information permettant d'influer sur les décisions qui touchent l'application de la technologie. (Ce point est approfondi au chapitre C. Technologie, de la deuxième partie.)

iii) Égalité d'accès

On doit évaluer l'incidence financière de l'accès égale pour les utilisateurs dans le cas des bibliothèques de droit financées par des fonds publics. On doit examiner et évaluer l'incidence possible de l'accès stratifié. On doit également examiner l'effet de la technologie sur l'accès égal.

iv) Utilisateurs sur place et à l'extérieur

On doit examiner l'incidence de la prestation de services aux utilisateurs hors de l'emplacement physique de la bibliothèque. Il faut examiner le rôle et l'incidence de la technologie, particulièrement les communications, sur des services tels que l'émission de documents, l'accès à des catalogues en ligne et les services de sensibilisation.

5. Stratégies

Après avoir défini les stratégies et évaluer leur valeur, on pourra déterminer les points suivants :

- quels services devraient être fournis, ajoutés, changés ou annulés,
- à qui les services devraient être offerts,
- les niveaux optimals de services pour répondre aux besoins des utilisateurs, et le financement qui leur est consacré,
- comment les coûts devraient être attribués.

6. Résumé et recommandations

Afin de déterminer le coût effectif des services de bibliothèque, il faut évaluer leur valeur. Afin de déterminer cette valeur, il faut établir une définition commune pour chaque type de service de bibliothèque et une définition des niveaux compris dans chacun de ces types. On peut utiliser cette information à des fins de planification, c'est-à-dire pour déterminer quels services devraient être offerts à qui et à quel prix.

## C. TECHNOLOGIE

Les bibliothécaires juridiques ont été des chefs de file dans l'utilisation et l'application de la technologie moderne. Les catalogues en ligne, les indexes créés par ordinateurs, et l'accès à des bases de données en ligne par exemple, sont des applications standard dans de nombreuses bibliothèques de droit. La technologie en général et les communications en particulier ont eu une incidence profonde sur l'évolution des bibliothèques de droit et continueront sans aucun doute à influer sur leur évolution future.

L'application et l'utilisation de la technologie dans les bibliothèques de droit peuvent être divisées en deux catégories. Les applications qui sont offertes directement aux utilisateurs et celles qui concernent l'automatisation des procédures internes de bibliothèque (et dont les utilisateurs profitent indirectement). La première catégorie comprend des services comme la recherche en ligne de l'information, les disques compacts à mémoire morte, et les Catalogues d'accès public en ligne. La deuxième catégorie comprend des applications comme la comptabilisation automatisée, le catalogage en ligne, les acquisitions automatisées et le contrôle des publications périodiques, et le contrôle automatisé de la circulation. Alors que certaines des questions traitées ci-dessous s'appliquent à l'une ou à l'autre des catégories, de nombreuses s'appliquent également aux deux.

### 1. Hypothèses

Le rôle de la technologie dans les bibliothèques est particulièrement assujetti à des hypothèses et des perceptions qui ne sont pas nécessairement confirmées dans la réalité. Les plus courantes sont :

a. Les sources en ligne d'information remplaceront la bibliothèque de droit traditionnelle.

b. Les formats électroniques sont une solution de rechange moins *coûteuse* aux formats traditionnels.

c. Les formats électroniques sont une solution de rechange plus *coûteuse* aux formats traditionnels.

d. L'automatisation entraîne une réduction du personnel.

e. La mise en place de l'accès électronique à l'information résoudra les problèmes d'espace.

f. Les applications technologiques devraient être considérées comme des aspects séparés et distincts des autres aspects des opérations des bibliothèques de droit.

g. Les services électroniques d'information se prêtent facilement au recouvrement des coûts et aux mesures de création de recettes.

h. Les formes électroniques et imprimées d'informations absolument identiques devraient être traitées différemment.

i. La mise en oeuvre de nouvelles technologies est une activité qui ne se produit qu'une seule fois.

2. Réalité

La réalité contredit souvent les hypothèses :

a. Les sources en ligne n'ont pas remplacé la bibliothèque traditionnelle. Elles ont plutôt accru la demande et l'utilisation des documents imprimés. Cela est dû au fait que les utilisateurs reçoivent beaucoup plus de citations dans un éventail plus large de documents que dans le cas des sources imprimées traditionnelles. En outre, plutôt que de simplement combler un vide, les formats électroniques augmentent souvent les espoirs des utilisateurs au point d'entraîner une demande accrue d'information de façon générale.

b. Les coûts réels de la technologie sont souvent cachés. Toutes les économies réalisées sur les coûts des acquisitions peuvent être totalement annulées par les coûts accrus associés au temps de travail du personnel, à l'équipement, aux installations physiques et aux communications.

c. Tout comme les coûts réels de la technologie, les avantages peuvent être cachés. La mise en oeuvre de la technologie peut sembler coûteuse, mais les avantages à valeur ajoutée ne sont souvent pas définis ni mesurés.

d. La mise en oeuvre et le maintien de l'accès technologique à l'information demande souvent que les organismes augmentent le personnel, engagent du personnel avec différents ensembles de compétences ou, au moins, réorientent leurs responsabilités. Dans les bibliothèques de droit cela peut se traduire par un besoin de personnel et d'instructeurs techniques afin d'assurer que cette technologie est mise en oeuvre à profit.

e. Les besoins physiques de matériel électronique et de son entretien peuvent créer davantage de problèmes d'espace que son installation n'en résout.

f. La technologie est souvent mise en oeuvre au moyen d'un financement séparé ou spécial. Cela fausse sa valeur par rapport aux autres produits et services d'information. De plus, cette définition séparée peut cacher les efforts que les administrateurs des bibliothèques de droit exercent pour utiliser tous les fonds disponibles de la façon la plus efficace possible. Elle produit également un effet sur la philosophie de l'accès égal à l'information, une question qui est abordée dans les paragraphes B et E de la deuxième partie.

g. Lorsqu'on utilise les services d'information électroniques comme base de recouvrement des coûts ou de création de recettes et non pas les autres services d'information, le coût et la valeur de tous les services d'information, du point de vue des utilisateurs, sont faussés. Par exemple, si les utilisateurs doivent payer pour les services en ligne mais pas pour l'utilisation des livres, ils estimeront alors que le premier est coûteux et que le deuxième ne l'est pas. Cela influera sur la façon dont on utilise les sources en ligne et imprimées, et la mesure dans laquelle on les utilise, ce qui peut ensuite causer une mauvaise affectation des ressources. En dernier lieu, il devient difficile d'évaluer tous les services et d'établir des comparaisons entre eux.

h. Les utilisateurs peuvent juger que les sources pour lesquelles il faut payer directement sont meilleures ou plus valables que les sources «gratuites».

i. L'exploitation efficace de la technologie signifie que les bibliothèques de droit doivent continuellement établir des plans et des budgets pour améliorer le matériel et les logiciels ou mettre en place des systèmes entièrement nouveaux.

3. Mesure immédiate

Dans le rapport de Price Waterhouse, on conclut que la technologie aura une incidence sur les bibliothèques de droit de l'avenir mais qu'il n'y a pas suffisamment de données sur leur rôle possible permettant de fonder les prévisions des coûts. La technologie a joué un rôle important dans la mise en forme des bibliothèques de droit actuelles. Cependant, son incidence réelle est mal comprise. Les bibliothécaires juridiques doivent élaborer une méthode de collecte de l'information en rapport avec la mise en oeuvre et l'utilisation de la

technologie dans les bibliothèques de droit. On doit collecter l'information au niveau national et par type de bibliothèque de droit.

On recommande donc d'étendre le mandat du Groupe d'intérêt spécial sur la recherche juridique assistée par ordinateur de l'ACBD dans les buts suivants :

- établir des normes permettant d'évaluer les coûts en ligne,
- surveiller les coûts en ligne par rapport aux normes établies,
- évaluer les coûts en capital pour acheter le matériel et fournir les installations physiques,
- évaluer les coûts de la main-d'oeuvre associés à la prestation et au maintien des services et du matériel, et
- examiner les différentes politiques d'établissement des prix pour les services électroniques et les sources imprimées.

4. Initiatives à long terme

À long terme, les bibliothécaires juridiques doivent assumer un rôle de premier plan en ce qui concerne l'utilisation de la technologie pour améliorer la prestation de services d'information juridique aux utilisateurs. Ils doivent donc:

- continuer à intégrer l'utilisation de la technologie aux sources et services traditionnels ou manuels,
- déterminer les obstacles à la mise en oeuvre et à l'utilisation de la technologie (y compris les espoirs et les attitudes des bibliothécaires, les espoirs et les approbations des utilisateurs, la coopération des vendeurs et le coût de l'accès et de la mise en oeuvre), et travailler activement à les réduire,
- cerner, aider à élaborer et mettre en oeuvre les nouvelles applications qui amélioreront les services, et
- s'engager activement dans l'application de la technologie à la profession juridique en général par le biais des activités d'associations professionnelles comme le Groupe d'intérêt spécial sur la recherche juridique assistée par ordinateur de l'ACBD, l'Association du Barreau canadien (ABC), la Société

canadienne pour l'avancement de la technologie juridique (SCATJ), etc.

Dans plusieurs années, les applications technologiques peuvent devenir, comme les salaires, les acquisitions et les coûts en capital, des décisions budgétaires d'année en année. Dans l'intervalle, les décisions concernant l'achat et l'utilisation de la technologie sont une question stratégique qui doit être abordée dans le cadre d'un plan stratégique à long terme qui déterminera les disponibilités, ce qu'on peut faire d'après celles-ci et comment le faire.

5. Stratégies

Les résultats des mesures immédiates et des initiatives à long terme doivent servir sur le plan stratégique à atteindre les buts suivants :

- encourager les gouvernements à assurer que l'information gouvernementale sous forme électronique est utilisable et accessible :

- inciter les vendeurs de produits électroniques à offrir les articles nécessaires, dans des formats qui peuvent être utilisés, à des prix abordables pour les bibliothèques de droit,

- travailler avec les producteurs de disuqe compacts à mémoire morte afin d'élaborer des produits et des normes,

- utiliser la technologie des communications pour fournir les services de bibliothèque sur place et à l'extérieur de la bibliothèque. Ces services doivent comprendre les activités de sensibilisation actuelle, les prêts entre bibliothèques, l'émission de documents, le contrôle de la circulation, etc., et

- utiliser la technologie de pointe comme la prise électronique d'images pour le transfert des données des formats imprimés aux formats électroniques.

6. Résumé et recommandations

Pour montrer l'incidence de la technologie sur les coûts des bibliothèques de droit, on doit évaluer les rôles et les coûts effectifs de la technologie plutôt que ceux qu'on lui attribue. On recommande d'étendre le mandat du Groupe d'intérêt spécial sur la recherche juridique assistée par ordinateur de l'ACBD afin d'élaborer des normes pour évaluer les coûts en ligne et les autres coûts associés à l'utilisation de la technologie. Cette

information peut ensuite être utilisée par les bibliothèques individuelles pour mettre en oeuvre et utiliser la technologie de façon rentable et pour influer sur les progrès technologiques futurs.

## D. PARTAGE DES RESSOURCES ET ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX

### 1. Hypothèses

Le partage des ressources est essentiel pour la prestation efficace des services de bibliothèque. Toutes les bibliothèques de droit comptent encore fortement sur la première forme de partage des ressources, les prêts entre bibliothèques, pour répondre aux besoins des utilisateurs.

À défaut d'information objective, on ne connaît pas l'incidence réelle du partage des ressources. Selon l'hypothèse la plus répandue, si l'on met au point des systèmes ou des mécanismes pour augmenter la coopération, d'importantes économies seront alors réalisées. On n'a jamais établi dans quelle mesure cette allégation est vraie. De même, on pense souvent que tous les articles d'une bibliothèque coopérative peuvent être traités également aux fins de partage des ressources.

### 2. Réalité

Le partage des ressources est réalisé grâce à des ententes d'établissement de réseaux officielles, et plus fréquemment, officieuses. Les réseaux de bibliothèques résultants traversent souvent les frontières financières ou juridictionnelles. Les emprunts croisés des bibliothèques des palais de justice auprès de bibliothèques universitaires, ou des bibliothèques privées auprès des bibliothèques des palais de justice, par exemple, ont un incidence marquée sur les coûts encourus par les bibliothèques participantes.

Par conséquent, bien que cette forme de coopération puisse profiter à une bibliothèque, elle peut prendre place aux dépens des utilisateurs et des bailleurs de fonds d'une autre bibliothèque. En outre, en cas de réductions budgétaires dans une des bibliothèques coopératives, ce processus peut finir par coûter davantage aux autres bibliothèques du réseau à long terme que si elles n'avaient pas participé du tout à l'entente de partage des ressources.

Il existe d'autres limites pratiques au partage des ressources. Par exemple, il peut s'avérer impossible pour certaines bibliothèques du réseau de partager des articles importants ou très utilisés. De plus, les coûts réels du partage des ressources en termes de temps de personnel, de matériel et de

communication, et de satisfaction (ou d'insatisfaction) des utilisateurs peuvent éventuellement dépasser les économies de coûts.

Le partage des ressources peut également fausser la valeur de certaines sources d'information. Lorsque les prêts entre bibliothèques servent au recouvrement des coûts, certains articles de la collection très demandés peuvent acquérir une valeur artificiellement élevée. Inversement, lorsque des frais de prêt entre biblothèques sont encourus et imposés au client, le coût de l'article, et du service requis pour le fournir, est caché.

3. Initiatives à court terme

À court terme, on doit encourager les administrateurs de bibliothèque à communiquer immédiatement sur une base régionale pour organiser un réseau expérimental de partage de livres. Avant d'établir les réseaux, les administrateurs doivent se rencontrer pour discuter des problèmes possibles d'inégalité, d'importance de collection qui doit être maintenue ou augmentée, et pour dresser une liste des publications susceptibles d'être classées comme articles partagés. Les moyens de communication (c'est-à-dire courrier électronique), protocoles de prêt, etc., doivent être choisis sur une base expérimentale. Après une période déterminée, on doit réaliser des évaluations et des études de coûts.

4. Initiatives à long terme

Price Waterhouse a signalé que la plupart des personnes ayant répondu au questionnaire ont indiqué que les activités de prêt entre bibliothèques seront nécessaires simplement pour maintenir les coûts des acquisitions aux niveaux actuels. Toutefois, rien ne montrait de façon manifeste ce que serait l'incidence du partage des ressources en général sur les coûts futurs des bibliothèques de droit. Si on doit continuer à utiliser le partage des ressources comme une méthode efficace de contrôle des coûts, il sera alors nécessaire de collecter une information détaillée sur les collections et les services des bibliothèques de droit individuelles, d'examiner les possibilités des outils existants et d'élaborer de nouveaux outils de partage des ressources, de mettre au point des méthodes de coopération pour le développement à long terme des collections et d'entreprendre des ententes officielles de coopération sur une base contractuelle.

Afin de mettre en oeuvre des ententes de partage des ressources efficaces et à long terme, on doit prendre les mesures suivantes :

- collecter des données sur la nature, l'envergure et l'utilisation de collections et de services de bibliothèques

de droit individuelles pour chaque type de bibliothèque de droit et par emplacement géographique,

- évaluer les possibilités en matière de partage des ressources de l'accès partagé aux catalogues de bibliothèque électroniques, comme UTLAS, DOBIS, INTERNET, le CAPEL des bibliothèques individuelles, et les réseaux locaux et des grandes régions,

- cerner les régions où il n'existe pas d'information partagée et dresser des listes syndicales et élaborer d'autres outils (comme le NCIP, North American Collections Inventory Project) pour améliorer l'accès partagé,

- simplifier davantage et normaliser les communications et les procédures de prêt entre bibliothèques, y compris l'amélioration des mécanismes de prestation,

- établir des réseaux de bibliothèques, sur une base contractuelle, pour établir et mettre en oeuvre des ententes de partage des ressources,

- établir des normes minimales de service que les membres du réseau respecteront, et

- évaluer les avantages des ententes de partage des ressources par rapport aux coûts de personnel et d'installations.

## 5. Stratégies

La planification stratégique pour le partage des ressources doit commencer au niveau du financement. Cela demandera aux établissements parrains et aux organismes de financement de forger de nouveaux liens entre eux. Par exemple, il doit y avoir de nouvelles orientations basées sur la proximité géographique. Cela doit comprendre les représentants de toutes les catégories de bibliothèques de droit qui se rencontreront pour discuter des ententes de coopération et les mettre en oeuvre. Les administrateurs des bibliothèques de droit doivent jouer un rôle actif en entreprenant et en appuyant la formation de ces liens, et en mettant en application les stratégies pratiques de partage des ressources.

### 6. Résumé et recommandations

Afin de mettre en oeuvre les ententes rentables de partage des ressources, on doit établir des réseaux expérimentaux basés sur les régions. On doit recueillir des données supplémentaires sur le partage des ressources pour élargir les réseaux de partage des ressources. Les bibliothèques participantes doivent cerner et approuver les normes de service. En outre, les organismes de financement et les établissements parrains doivent former de nouvelles alliances qui contribueront à la mise en oeuvre des ententes de partage des ressources sur une base contractuelle.

## E. RÔLE DES UTILISATEURS

### 1. Hypothèses

Les bibliothèques de droit existent pour les utilisateurs. Cependant, la valeur réelle des bibliothèques de droit pour les utilisateurs est souvent inconnue.

Les bibliothécaires juridiques pensent qu'ils servent des utilisateurs au meilleur de leur compétences. Ils s'efforcent constamment de fournir le meilleur niveau de service dans les limites de leurs contraintes individuelles : budget, collection, personnel et installations physiques. Ils s'appliquent à fournir les services appropriés au groupe convenable d'utilisateurs. Ils estiment que dans le groupe mandaté d'utilisateurs, chaque membre doit avoir un accès et une priorité de service égaux.

Les utilisateurs supposent qu'une collection sera fournie. Au-delà, leurs suppositions et leurs espoirs varieront largement d'un utilisateur à un autre et d'une bibliothèque à une autre.

Les membres des comités de bibliothèque, des établissements parrains et des organismes de financement peuvent supposer qu'il est possible d'assurer différents niveaux de service à différents types d'utilisateurs, que ces services peuvent être annulés ou refusés sans nuire aux utilisateurs.

Il y a d'autres questions sur lesquelles des bibliothécaires juridiques individuels et des membres des comités de bibliothèque, des établissements parrains et des organismes de financement peuvent soutenir des hypothèses qui diffèrent. On peut citer comme exemple le rôle de la technologie pour répondre aux besoins des utilisateurs. Certains croient que les utilisateurs embrasseront la technologie de tout coeur alors que d'autres pensent que les utilisateurs attendront ou demanderont toujours qu'un intermédiaire fournisse

l'accès à l'information électronique. De la même façon, les hypothèses et les opinions divergent quant à la question des «droits d'utilisateur». Certains estiment que les utilisateurs doivent payer directement pour les services de bibliothèque, alors que d'autres pensent que les services doivent être fournis gratuitement et également à tous.

2. Réalité

Les services de bibliothèque de droit n'ont pas été définis et leur valeur pour les utilisateurs n'a pas été évaluée. En conséquence, les utilisateurs et les bailleurs de fonds ne comprennent pas la valeur des services de bibliothèque. Dans certains cas, ils peuvent ne pas être conscients de ce que les bibliothécaires peuvent faire pour eux. À moins que cette lacune ne soit corrigée, les bibliothèques continueront à compter moins sur la prestation d'une collection et davantage sur la prestation de services.

3. Mesure immédiate

Afin de déterminer ce que les utilisateurs de services exigent, les groupes d'intérêt spécial de l'ACBD pour chacune des quatre catégories de bibliothèques de droit doivent élaborer des moyens de surveillance normalisés pour diriger les évaluations des besoins des utilisateurs par type de bibliothèque. Ces outils doivent être utilisés pour collecter les données sur le type de services requis par chaque groupe d'utilisateurs.

4. Initiatives à long terme

Afin d'établir le contrôle à long terme des coûts associés à la prestation de services aux utilisateurs, les mesures suivantes sont nécessaires :

- évaluer la valeur des services spécifiques de bibliothèque fournis aux utilisateurs,
- calculer ce qu'il en coûte par utilisateur pour exploiter une bibliothèque de droit, et
- décider combien les utilisateurs doivent et/ou devraient payer pour les services de bibliothèque de droit, et par quels mécanismes.

En outre, pour mettre en oeuvre une planification rentable des besoins des utilisateurs, les organismes de financement doivent avoir des représentants de toutes les catégories d'utilisateurs des bibliothèques de droit et de tous les emplacements géographiques applicables, afin d'assurer que la représentation

reflète toute la gamme et la diversité des besoins des utilisateurs. Les bibliothécaires doivent compter sur la bonne volonté et la loyauté qui ont été établies avec les utilisateurs pour forger une association avec eux, et pour assurer que leurs besoins sont évalués et communiqués.

5. Stratégies

Après avoir obtenu et communiqué l'information nécessaire sur les besoins et les espoirs des utilisateurs, celle-ci peut servir à prendre des décisions quant aux services qui doivent être fournis, aux utilisateurs qui doivent payer pour ces services et aux modes de paiement qui peuvent être mis en oeuvre.

6. Résumé et recommandations

Afin que les bibliothèques de droit servent les utilisateurs de la façon la plus rentable, il est essentiel de déterminer la nature des besoins des utilisateurs. Les groupes d'intérêt spécial de l'ACBD pour chacune des quatre catégories de bibliothèque de droit doivent établir les normes pour l'exécution d'évaluations des besoins des utilisateurs. Les bibliothèques individuelles doivent diriger ces évaluations d'après les normes établies. À long terme cette collecte des données doit être étendue afin de déterminer combien il en coûte pour remplir ces besoins, qui paye et comment. En dernier lieu, les besoins des utilisateurs doivent être équitablement représentés grâce à une distribution juste des membres des comités de bibliothèque et des organismes de financement ou de direction.

## 3E PARTIE CONCLUSION

La gestion des bibliothèques de droit et de l'information juridique a atteint un stade critique. On n'a jamais disposé d'une quantité aussi grande et diverse d'information, le besoin concernant cette information n'a jamais été aussi fort, et jamais les ressources requises pour gérer ces circonstances n'ont subi une plus grande pression.

Plusieurs groupes sont intéressés au contrôle de la situation actuelle. Il s'agit des groupes suivants :

- utilisateurs des bibliothèques de droit,
- éditeurs et vendeurs d'information juridique,
- les organismes de financement ou de direction, ou les établissements parrains des bibliothèques de droit, et
- les bibliothécaires juridiques.

Chaque groupe a ses propres exigences et priorités. Les organismes de financement et les établissements parrains font face à des demandes d'appui financier accru alors que les sources pour cet appui diminuent régulièrement. Les administrateurs des bibliothèques de droit doivent tenter de répondre aux demandes croissantes d'information et de services avec moins de ressources. Les utilisateurs des bibliothèques de droit doivent s'en sortir avec une plus grande quantité et variété d'informations. Les éditeurs et les vendeurs doivent tenter de rester en affaires et de faire des profits dans cette période économique difficile.

Le but de ce rapport est de formuler des recommandations qui contribueront à rapprocher les demandes incompatibles et à donner à ceux qui ont un intérêt professionnel et financier dans les bibliothèques de droit les moyens leur permettant de contrôler les événements futurs. On peut y parvenir en mettant en oeuvre les recommandations du présent rapport. Le défaut d'agir ainsi peut signifier la perte du contrôle de l'avenir.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### RECOMMANDATION N$^{O}$ 1 - ACQUISITIONS

Afin de maintenir les niveaux actuels des services de bibliothèque, on recommande que les acquisitions de bibliothèque soient encore appuyée à un niveau qui n'est pas inférieur aux augmentations des coûts prévues par le rapport de Price Waterhouse. Conjointement, les bibliothécaires juridiques doivent continuer à chercher et mettre en oeuvre des mesures de contrôle des prix.

À cette fin, les bibliothécaires juridiques doivent collecter les données sur les coûts des acquisitions. Il faut mettre au point une méthode de normalisation de la collecte des données au niveau national. Chacune des quatre catégories de bibliothèques de droit doit établir des méthodes unifiées de collecte des données. Les données doivent permettre d'établir des comparaisons entre les bibliothèques et entre les formes d'information juridique. Ces activités de collecte des données doivent faire partie du plan stratégique de chaque bibliothèque et en fin de compte, faire partie des activités quotidiennes des bibliothèques.

### RECOMMANDATION N$^{O}$ 2 - SERVICES DE BIBLIOTHÈQUE

Afin de déterminer le coût effectif des services de bibliothèque, il faut évaluer leur valeur. Afin de déterminer cette valeur, il faut établir une définition commune pour chaque type de service de bibliothèque et une définition des niveaux compris dans chacun de ces types. On peut utiliser cette information à des fins de planification, c'est-à-dire pour déterminer quels services devraient être offerts à qui et à quel prix.

### RECOMMANDATION N$^{O}$ 3 - TECHNOLOGIE

Pour montrer l'incidence de la technologie sur les coûts des bibliothèques de droit, on doit évaluer les rôles et les coûts effectifs de la technologie plutôt que ceux qu'on lui attribue. On recommande d'étendre le mandat du Groupe d'intérêt spécial sur la recherche juridique assistée par ordinateur de l'ACBD afin d'élaborer des normes pour évaluer les coûts en ligne et les autres coûts associés à l'utilisation de la technologie. Cette information peut ensuite être utilisée par les bibliothèques individuelles pour mettre en oeuvre et utiliser la technologie de façon rentable et pour influer sur les progrès technologiques futurs.

## RECOMMANDATION N° 4 - PARTAGE DES RESSOURCES ET ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX

Afin de mettre en oeuvre les ententes rentables de partage des ressources, on doit établir des réseaux expérimentaux basés sur les régions. On doit recueillir des données supplémentaires sur le partage des ressources pour élargir les réseaux de partage des ressources. Les bibliothèques participantes doivent cerner et approuver les normes de service. En outre, les organismes de financement et les établissements parrains doivent former de nouvelles alliances qui contribueront à la mise en oeuvre des ententes de partage des ressources sur une base contractuelle.

## RECOMMANDATION N° 5 - RÔLE DES UTILISATEURS

Afin que les bibliothèques de droit servent les utilisateurs de la façon la plus rentable, il est essentiel de déterminer la nature des besoins des utilisateurs. Les groupes d'intérêt spécial de l'ACBD pour chacune des quatre catégories de bibliothèque de droit doivent établir les normes pour l'exécution d'évaluations des besoins des utilisateurs. Les bibliothèques individuelles doivent diriger ces évaluations d'après les normes établies. À long terme cette collecte des données doit être étendue afin de déterminer combien il en coûte pour remplir ces besoins, qui paye et comment. En dernier lieu, les besoins des utilisateurs doivent être équitablement représentés grâce à une distribution juste des membres des comités de bibliothèque et des organismes de financement ou de direction.